PROPOSIÇÕES DE SABERES NA ADMINISTRAÇÃO

Organizador

WENDERSON PINTO FARIAS

Editora Poisson

VOLUME 3

Organizador
Wenderson Pinto Farias

Proposições de saberes na Administração
Volume 3

1ª Edição
Belo Horizonte
Editora Poisson
2026

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade
Conselho Editorial
Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais
Ms. Davilson Eduardo Andrade
Dra. Elizângela de Jesus Oliveira – Universidade Federal do Amazonas
MSc. Fabiane dos Santos
Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia
Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC
Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy
Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Dra. Suelânia Cristina Gonzaga de Figueiredo - Fametro
Ms. Valdiney Alves de Oliveira – Universidade Federal de Uberlândia

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F224p
Proposições de Saberes na Administração - Volume 3 / Organização: Wenderson Pinto Farias – Belo Horizonte MG: Editora Poisson, 2026. 64 p.

Formato: PDF
ISBN: 978-65-5866-712-4
DOI: 10.36229/978-65-5866-712-4
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia

1. Gestão 2. Administração. 1. FARIAS, Wenderson Pinto 2. Título

CDD-658

SÔNIA MÁRCIA SOARES DE MOURA – CRB 6/1896

O conteúdo deste livro está licenciado sob a Licença de Atribuição Creative Commons 4.0.
Com ela é permitido compartilhar o livro, devendo ser dado o devido crédito, não podendo ser utilizado para fins comerciais e nem ser alterada.

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.
Esse e outros títulos podem ser baixados gratuitamente em www.poisson.com.br
Entre em contato pelo contato@poisson.com.br

Organizador

Wenderson Pinto Farias

Mestre em Literatura e Crítica Literária pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP. MBA em Administração, Contabilidade e Economia pelo Centro Universitário UniBF. Especialista em Gestão Educacional: Direção, Coordenação, Supervisão pelo Centro Universitário UniBF. Especialista em Letras: Português e Literatura pelo Centro Universitário UniBF. Especialista em Docência de Nível Superior pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ. Licenciado em Letras: Língua Portuguesa e Literatura Brasileira pela Universidade Federal do Amazonas – UFAM. Licenciado em Pedagogia pelo Centro Universitário Dom Bosco – UNIDomBosco/Curitiba. Técnico Pedagógico na Secretária de Estado de Educação e Desportos Escolar – SEDUC/AM. Professor e orientador de Ensino Superior nos Cursos de Gestão, Tecnológicos e Pedagogia no Centro Universitário FAMETRO. Membro do Grupo de Pesquisa Categorias da Narrativa – Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil/ CNPQ/ PUC/SP.

Prefácio

É com grande orgulho prefaciar o livro *Proposições de Saberes na Administração, volume 3*; consiste no Trabalho Acadêmico de Conclusão dos alunos do Curso de Administração da Fametro - Unidade Zona Leste. A obra representa um valioso recurso para a compreensão e aprimoramento da Administração no ambiente das organizações. Todo o conhecimento e aprendizado aqui compartilhados são frutos de experiências reais, vivenciada pelos acadêmicos que tiveram a oportunidade de produzir conhecimento por meio da pesquisa científica.

A coletânea dos artigos que compõem o livro tem como objetivo de subsidiar futuras pesquisas por se tratar dos saberes da Administração e sua importância para organizações.

Nesse contexto as empresas buscam incansavelmente administrar seus negócios tornando-as eficiente e eficaz, através da flexibilização de suas estruturas hierárquicas organizacionais, otimização de recursos, aprimoramento de processos e desenvolvimento de gestores e equipes de alto desempenho, com foco na geração de valor para a cadeia de negócios e consequente aumento de lucro e rentabilidade.

A primeira sensação vem do fato de perceber que esta produção se vincula à prática acadêmica do processo de construção coletiva do conhecimento da administração que abrange os aspectos da *Implementação do Processo de Recrutamento e Seleção como ferramenta de Gestão de Pessoas*, texto realizado pelos pesquisadores Emerson Carvalho Plinio, Juliane Leite Almeida e Maria Aline Silva Brito; a *Implantação de métodos administrativos como ferramenta de combate à informalidade operacional: o caso da Material de Construção 3k em Manaus*, dos pesquisadores Kayane de França Alves, Marcus Fábio de Almeida Gomes e Maria Adamayla Rocha Simões; *Implementação da gestão de materiais na empresa J N Alecrim cia Ltda: estudo de caso em uma empresa de médio porte* dos pesquisadores Ana Caroline da Silva Nunes, Erica Farias da Cruz Delfino e Ronald Cruz Brito; e por fim, *A implementação da padronização dos processos operacionais no setor de manutenção na empresa Baiano Diesel*, das pesquisadoras Karina Souza da Silva, Raiane da Silva Pereira e Renata Guerreiro Garcia.

Os artigos pretendem orientar as empresas através dos saberes de administração para gerenciar seus negócios com foco no mercado em que atuam. É como se os autores procurassem destacar o cotidiano, vivido e vivenciado em suas práticas na aprendizagem do ambiente acadêmico e replicassem o conhecimento através de ações intervenções baseadas nas observações, análises e bibliografias que versem sobre as ações propostas, mas tudo isso refletido e elaborado criteriosamente.

Destaca-se também que este trabalho foi muito significativo para os autores envolvendo os alunos que tiveram a oportunidade de pesquisar diversas fontes de base científica para construção de seus artigos, acredito que tenha sido uma experiência muito gratificante para todos.

Na oportunidade parabenizo o prof. Me. Wenderson Pinto Farias que conduziu com esmero e competência os acadêmicos do Curso de Administração do Centro Universitário - Fametro Unidade Zona Leste, pelos trabalhos desenvolvidos, fruto de pesquisa e perseverança frente às adversidades vivenciadas. Haja visto a publicação do livro composta da coletânea dos artigos, esses textos irão contribuir significativamente para futuras pesquisas na área da Administração. Assim, é bom lembrar que as vitórias obtidas devem ser compartilhadas, como forma de evidenciar o trabalho sério desta instituição, com comprometimento com seus universitários e sociedade em geral.

Professora Me. Rejane Flores da Costa

.

SUMÁRIO

Capítulo 1: Implementação do processo de recrutamento e seleção como ferramenta de gestão de pessoas 08

Emerson Carvalho Plinio, Juliane Leite Almeida, Maria Aline Silva Brito, Wenderson Pinto Farias

DOI: 10.36229/978-65-5866-712-4.CAP.01

Capítulo 2: A implantação de métodos administrativos como ferramenta de combate à informalidade operacional: o caso da Material de Construção 3k em Manaus 21

Kayane de França Alves, Marcus Fábio de Almeida Gomes, Maria Adamayla Rocha Simões, Wenderson Pinto Farias

DOI: 10.36229/978-65-5866-712-4.CAP.02

Capítulo 3: Implementação da gestão de materiais na empresa J N Alecrim Cia Ltda: estudo de caso em uma empresa de médio porte..... 35

Ana Caroline da Silva Nunes, Erica Farias da Cruz Delfino, Ronald Cruz Brito, Wenderson Pinto Farias

DOI: 10.36229/978-65-5866-712-4.CAP.03

Capítulo 4: A implementação da padronização dos processos operacionais no setor de manutenção na empresa Baiano Diesel..... 52

Karina Souza da Silva, Raiane da Silva Pereira, Renata Guerreiro Garcia, Wenderson Pinto Farias

DOI: 10.36229/978-65-5866-712-4.CAP.04

Capítulo 1

Implementação do processo de recrutamento e seleção como ferramenta de gestão de pessoas

Emerson Carvalho Plinio[1]
Juliane Leite Almeida[2]
Maria Aline Silva Brito[3]
Wenderson Pinto Farias[4]

Resumo: O presente trabalho tem como tema os métodos e procedimentos organizacionais, delimitando-se à implementação do processo de recrutamento e seleção como ferramenta de gestão de pessoas na empresa IB Rastreamento, localizada em Manaus-AM. A pesquisa surgiu a partir do diagnóstico organizacional realizado na disciplina prática I, no qual foi aplicada a ferramenta dos 10Ms, possibilitando identificar fragilidades significativas na área de métodos e procedimentos, especialmente relacionadas à gestão de pessoas. O objetivo geral consiste em implementar o processo de recrutamento e seleção como ferramenta de gestão de pessoas. Como objetivos específicos, buscou-se identificar os procedimentos atualmente utilizados pela empresa, analisar as fragilidades existentes e propor melhorias para a estruturação do processo seletivo. A problemática da pesquisa foi definida a partir do seguinte questionamento: como implementar o processo de recrutamento e seleção na empresa IB Rastreamento como ferramenta de gestão de pessoas? A hipótese considera que a ausência de critérios padronizados e a centralização das decisões de contratação na gestão comprometem a eficiência organizacional. O estudo fundamentou-se nos autores Quivy e Campenhoudt (1995), Marconi e Lakatos (2010), Triviños (1987) e NEAD (2019). Observou-se que a implementação de práticas estruturadas de recrutamento e seleção pode contribuir para contratações mais eficientes, fortalecimento da gestão de pessoas e melhoria dos resultados organizacionais.

Palavras-chave: Recrutamento e seleção, Gestão de pessoas, Recursos Humanos, Eficiência organizacional.

---

[1] Acadêmico do curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO. Artigo apresentado como nota final da disciplina de Prática II.
[2] Acadêmica do curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO. Artigo apresentado como nota final da disciplina de Prática II.
[3] Acadêmica do curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO. Artigo apresentado como nota final da disciplina de Prática II.
[4] Docente do curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO.

INTRODUÇÃO

No cenário atual, marcado pela competitividade e pela necessidade de maior eficiência administrativa, as empresas precisam adotar práticas e processos capazes de garantir melhor desempenho organizacional e qualidade nos serviços prestados. Nesse contexto, esta pesquisa aborda o tema “Métodos e Procedimentos”, com enfoque na implementação do processo de recrutamento e seleção como ferramenta de gestão de pessoas na empresa IB Rastreamento, localizada em Manaus – AM. Diante disso, surge a seguinte pergunta-problema: como implementar o processo de recrutamento e seleção na empresa IB Rastreamento como ferramenta de gestão de pessoas? Assim, o objetivo geral deste estudo consiste em implementar o processo de recrutamento e seleção como ferramenta de gestão de pessoas na empresa IB Rastreamento. Para alcançar esse propósito, foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar os procedimentos de recrutamento e seleção atualmente adotados pela empresa; analisar as fragilidades relacionadas à ausência de padronização dos procedimentos de Recursos Humanos; e propor a implementação do processo de recrutamento e seleção como ferramenta de gestão de pessoas.

A escolha do tema ocorreu em razão das fragilidades identificadas durante o diagnóstico organizacional realizado na disciplina Prática I/TCC II. Durante a análise das áreas funcionais da empresa IB Rastreamento, observou-se que a organização apresenta limitações relacionadas à gestão de pessoas, especialmente no que se refere à ausência de procedimentos estruturados de recrutamento e seleção. Verificou-se que a responsabilidade pelas entrevistas e pela decisão final de contratação encontra-se centralizada na figura do diretor da empresa, evidenciando a inexistência de um setor de Recursos Humanos atuando de forma estratégica e organizada. Além disso, constatou-se a ausência de etapas formais, como definição do perfil da vaga, divulgação das oportunidades, triagem de currículos e utilização de critérios técnicos para contratação. Dessa forma, a escolha do problema justifica-se pela necessidade de estruturar práticas administrativas mais eficientes, capazes de contribuir para a melhoria da gestão organizacional e dos processos internos da empresa.

O estudo apresenta relevância para a organização, pois a implementação de métodos estruturados de recrutamento e seleção poderá proporcionar maior assertividade nas admissões, redução de erros nas contratações, diminuição da rotatividade de funcionários e melhor alinhamento entre os profissionais contratados e os objetivos organizacionais. Além disso, a utilização de critérios técnicos e procedimentos padronizados contribui para maior agilidade nos processos seletivos, otimização da gestão administrativa e fortalecimento da área de Recursos Humanos como setor estratégico dentro da empresa. Dessa maneira, a pesquisa poderá auxiliar a organização na construção de uma cultura organizacional mais estruturada e eficiente. A pesquisa também possui relevância para a área da Administração, uma vez que aborda a importância dos métodos e procedimentos aplicados à gestão de pessoas dentro das organizações. O recrutamento e seleção constituem ferramentas fundamentais para a administração contemporânea, pois influenciam diretamente a qualidade do capital humano das empresas e, consequentemente, os resultados organizacionais.

Para o administrador, compreender a importância da estruturação dos processos de Recursos Humanos significa desenvolver práticas gerenciais mais eficientes, capazes de contribuir para a tomada de decisões estratégicas e para o alcance da competitividade empresarial. Nesse sentido, o estudo reforça a necessidade da atuação do profissional de Administração na organização e controle dos processos internos. Para os acadêmicos, a

realização deste estudo possibilita a integração entre teoria e prática, permitindo aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo da graduação em uma situação real organizacional. A pesquisa contribui para o desenvolvimento de competências relacionadas à análise organizacional, diagnóstico empresarial e proposição de melhorias administrativas. Além disso, proporciona aos estudantes uma visão mais ampla sobre os desafios enfrentados pelas empresas na área de gestão de pessoas, fortalecendo a formação profissional e preparando-os para os desafios do mercado de trabalho.

A relevância da pesquisa também se estende à sociedade e aos clientes da organização, considerando que empresas que possuem processos de gestão de pessoas mais eficientes tendem a oferecer serviços de maior qualidade e melhor atendimento ao público. A contratação de profissionais qualificados e alinhados às necessidades organizacionais contribui para a melhoria do desempenho das atividades empresariais, refletindo diretamente na satisfação dos clientes e na credibilidade da empresa no mercado. Além disso, organizações que valorizam práticas estruturadas de recrutamento e seleção contribuem para a geração de oportunidades de emprego mais transparentes, justas e alinhadas às competências profissionais dos candidatos, gerando impactos positivos tanto para a organização quanto para a sociedade em geral.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E SUAS DEFINIÇÕES

O processo de recrutamento e seleção representa uma das funções mais estratégicas da gestão de pessoas em qualquer organização, atuando como a porta de entrada para o capital humano que impulsionará o sucesso e a competitividade empresarial. Em sua essência, o R&S é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair e escolher os candidatos mais qualificados para preencher as vagas existentes, alinhando as necessidades da organização com as aspirações dos indivíduos.

Nesse contexto, é possível compreender o recrutamento e seleção como um processo organizacional que se aproxima da lógica científica, uma vez que envolve etapas definidas, coleta de dados e tomada de decisão baseada em critérios. De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 155), “a pesquisa é um procedimento formal que utiliza métodos organizados para a obtenção de conhecimento confiável, o que evidencia a importância de processos estruturados na redução de incertezas”. Essa lógica se aplica ao processo seletivo, que deve ser conduzido com rigor e objetividade para minimizar erros na contratação.

Após a fase de atração, o processo transita para a seleção, que assume um caráter comparativo, estatístico e decisório. Enquanto o recrutamento busca volume e diversidade de candidatos, a seleção atua como um filtro técnico e psicológico que visa restringir as opções até chegar ao perfil ideal. Esta etapa não deve ser vista de forma isolada, mas sim como uma análise de compatibilidade entre as necessidades do cargo e as ofertas de competências do indivíduo. Nesse sentido, a seleção se aproxima do rigor da pesquisa social, exigindo métodos que garantam a fidedignidade dos dados coletados sobre o candidato.

Para que ambos os processos ocorram de forma integrada e eficaz, é imprescindível que a organização possua um desenho de cargos bem estruturado. O recrutamento não pode ser iniciado sem que haja uma clareza absoluta sobre o que se espera do futuro ocupante do cargo, sob o risco de atrair perfis incompatíveis que

elevarão os custos operacionais e a rotatividade de pessoal. Nesse sentido, observamos que a união entre uma estratégia de atração bem planejada e um método de seleção rigoroso e comparativo constitui a base para a retenção de talentos e para o fortalecimento da identidade corporativa, consolidando o setor de recursos humanos como um parceiro estratégico no crescimento organizacional.

1.2. TIPOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento e seleção são processos estratégicos de RH para atrair e escolher os melhores talentos para uma organização. Enquanto o recrutamento foca em atrair candidatos, a seleção se concentra na triagem e escolha, ambos são fundamentais para garantir alinhamento entre o perfil do profissional e as necessidades da empresa. A escolha do tipo de recrutamento mais adequado depende de diversos fatores, como a urgência da vaga, o perfil do cargo, a cultura empresarial e os recursos disponíveis.

Diante disso, a abertura de um processo seletivo surge a partir de uma necessidade organizacional que demanda uma resposta técnica. Segundo Gil (2008, p. 17), a pesquisa nesse campo é um "procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento". Assim, a seleção de talentos deve ser encarada como uma extensão prática dessa pesquisa, onde cada técnica aplicada visa reduzir a incerteza e garantir que a decisão final esteja ancorada em evidências concretas sobre o comportamento humano. O recrutamento pode ser classificado, principalmente, em interno, externo e misto, enquanto a seleção envolve métodos e técnicas que visam identificar o candidato mais adequado ao cargo.

O recrutamento interno ocorre quando a organização busca preencher uma vaga utilizando seus próprios colaboradores, por meio de promoções ou transferências. Essa prática valoriza o capital humano já existente, reduz custos e aumenta a motivação dos funcionários, uma vez que cria oportunidades de crescimento. Além disso, por já conhecerem a cultura organizacional, os candidatos internos tendem a se adaptar mais rapidamente às novas funções. Já o recrutamento externo consiste na busca de candidatos no mercado de trabalho, fora da organização. Esse tipo amplia o leque de opções e possibilita a entrada de novas ideias, experiências e competências, contribuindo para a inovação organizacional. No entanto, tende a ser mais custoso e demorado, além de envolver maiores riscos quanto à adaptação do profissional à cultura da empresa como destaca Chiavenato (2014, p. 116) , "o recrutamento interno aproveita o potencial humano já existente na organização, enquanto o recrutamento externo traz novas experiências, porém com maiores custos e incertezas quanto à adaptação".

O recrutamento misto, por sua vez, combina as duas abordagens anteriores, permitindo que a empresa aproveite talentos internos ao mesmo tempo em que busca novas competências no mercado. Essa estratégia é considerada mais flexível e estratégica, pois equilibra valorização interna e renovação organizacional. No que se refere à seleção, esta pode ser realizada por meio de diferentes técnicas, como análise de currículos, entrevistas, testes psicológicos, testes de conhecimento e dinâmicas de grupo. Nesse sentido, a seleção pode ser entendida como um processo investigativo estruturado, que exige critérios claros e análise sistemática dos dados obtidos.

Cada uma dessas ferramentas tem como objetivo coletar informações relevantes sobre os candidatos, permitindo uma avaliação mais precisa de suas competências. Tanto os tipos de recrutamento quanto as técnicas de seleção devem ser escolhidos de maneira

estratégica, considerando os objetivos da organização e o perfil da vaga. Para Chiavenato (2014, p. 152), a seleção de pessoas é "um processo de comparação entre as características oferecidas pelos candidatos e os requisitos exigidos pelo cargo a ser preenchido", evidenciando a importância da utilização de critérios bem definidos no processo seletivo.

Nesse sentido, compreendemos que a adoção de métodos adequados permite não apenas a escolha do candidato ideal, mas também a redução de erros, custos e retrabalho, fortalecendo a eficiência da gestão de pessoas e contribuindo para melhores resultados organizacionais.

1.3. ETAPAS DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O processo de recrutamento e seleção é composto por etapas sequenciais e interdependentes, que visam garantir maior assertividade na contratação de profissionais. Essas etapas devem ser conduzidas de forma planejada e estruturada, reduzindo falhas e aumentando a eficiência do processo. Nesse sentido, a organização dessas fases contribui para uma tomada de decisão mais segura. De acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 155), "a utilização de métodos estruturados favorece a obtenção de resultados mais confiáveis, o que reforça a importância de um processo bem definido também na gestão de pessoas".

A primeira etapa consiste no levantamento da necessidade de contratação, momento em que a organização identifica a demanda por um novo colaborador, seja por expansão, substituição ou criação de um novo cargo. Nessa fase, também são definidos os requisitos da vaga, como competências, habilidades e qualificações necessárias. Em seguida, ocorre o planejamento do recrutamento, no qual são definidas as estratégias que serão utilizadas para atrair candidatos, como recrutamento interno, externo ou misto. Essa etapa é fundamental para direcionar o processo de forma eficiente, considerando o perfil da vaga e os objetivos organizacionais.

A terceira etapa é a divulgação da vaga, que pode ser realizada por meio de diferentes canais, como redes sociais, sites de emprego ou comunicação interna. O objetivo é alcançar o maior número possível de candidatos qualificados. Posteriormente, realiza-se a triagem de currículos, etapa em que são analisadas as informações dos candidatos para identificar aqueles que atendem aos requisitos básicos da vaga. Essa fase funciona como um filtro inicial, otimizando o processo seletivo.

Na sequência, ocorre a etapa de seleção propriamente dita, que envolve a aplicação de técnicas como entrevistas, testes e dinâmicas de grupo. Essas ferramentas permitem avaliar tanto as competências técnicas quanto comportamentais dos candidatos, possibilitando uma análise mais completa. Após a seleção, é realizada a escolha do candidato mais adequado, com base nos resultados obtidos ao longo do processo. Essa decisão deve ser fundamentada em critérios objetivos, visando minimizar erros de contratação, uma vez que, conforme Triviños (1987, p. 146), "a utilização de técnicas adequadas na coleta e análise de dados contribui para resultados mais consistentes na pesquisa".

Assim, ocorre a etapa de integração ou admissão, na qual o candidato selecionado é formalmente contratado e inserido na organização. Esse momento é essencial para facilitar sua adaptação ao ambiente de trabalho e às atividades que irá desempenhar. Nesse contexto, entendemos que o processo de recrutamento e seleção, quando realizado

de maneira estruturada e organizada, contribui significativamente para a eficiência da gestão de pessoas e para o alcance dos objetivos organizacionais, evidenciando sua relevância estratégica dentro das empresas.

1.4. FERRAMENTAS E ABORDAGENS DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O processo de recrutamento e seleção envolve a utilização de diferentes ferramentas e abordagens que auxiliam na identificação e escolha dos candidatos mais adequados às necessidades organizacionais. Essas práticas permitem tornar o processo mais estruturado, reduzindo subjetividades e aumentando a assertividade das decisões. Nesse sentido, a organização e padronização das etapas são fundamentais para garantir maior eficiência nos resultados. Conforme destacam Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 10), "a utilização de métodos organizados contribui para a eficácia dos processos, evidenciando a importância de uma condução sistemática também no contexto da gestão de pessoas".

Entre as principais ferramentas utilizadas no processo de seleção, destaca-se a análise de currículos, que funciona como um filtro inicial, permitindo identificar candidatos com perfil compatível com a vaga. Em seguida, as entrevistas são amplamente utilizadas, podendo ser estruturadas ou não estruturadas, com o objetivo de avaliar competências comportamentais, experiências e alinhamento com a cultura organizacional.

Outra ferramenta relevante são os testes de conhecimento, que verificam habilidades técnicas específicas, além dos testes psicológicos, que analisam aspectos como personalidade, raciocínio e perfil comportamental. As dinâmicas de grupo também são bastante utilizadas, principalmente para observar a interação dos candidatos, capacidade de trabalho em equipe, liderança e tomada de decisão em situações práticas.

No que se refere às abordagens, o processo de recrutamento e seleção pode adotar uma perspectiva mais tradicional ou mais estratégica. A abordagem tradicional tende a focar no preenchimento imediato da vaga, priorizando requisitos técnicos. Já a abordagem estratégica considera não apenas as competências técnicas, mas também o alinhamento do candidato com os valores, a cultura organizacional e os objetivos de longo prazo da empresa. Além disso, observa-se o crescimento do uso de abordagens baseadas em competências, nas quais a seleção é realizada com foco nas habilidades, conhecimentos e atitudes necessárias para o desempenho eficiente do cargo.

Dessa forma, compreendemos que a escolha adequada das ferramentas e abordagens no processo de recrutamento e seleção contribui significativamente para a qualidade das contratações, reduzindo erros e aumentando a eficiência organizacional. Quando bem estruturado, esse processo torna-se um diferencial competitivo, impactando diretamente nos resultados e no desenvolvimento das organizações.

1.5. VANTAGENS E IMPACTO POSITIVO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O processo de recrutamento e seleção, quando conduzido de forma estruturada e estratégica, gera vantagens significativas para as organizações, impactando diretamente seu desempenho e competitividade no mercado. Mais do que uma atividade operacional, trata-se de um mecanismo essencial para a construção de equipes qualificadas, capazes

de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, investir em práticas eficientes de recrutamento e seleção representa uma decisão estratégica que influencia resultados a curto, médio e longo prazo.

Entre as principais vantagens, destaca-se a melhoria na qualidade das contratações, uma vez que processos bem estruturados permitem identificar candidatos com maior alinhamento técnico e comportamental, reduzindo erros, retrabalho e custos com rotatividade. Além disso, contribui para o aumento da produtividade, pois profissionais adequados ao cargo tendem a apresentar melhor desempenho e maior engajamento. Outro impacto positivo relevante está relacionado ao fortalecimento da cultura organizacional, favorecendo um ambiente mais alinhado, colaborativo e com menor índice de conflitos. Soma-se a isso o fortalecimento da imagem institucional, já que empresas com processos seletivos bem definidos tendem a atrair profissionais mais qualificados, consolidando sua posição no mercado.

Sob uma perspectiva analítica, observa-se que a adoção de métodos organizados no processo seletivo potencializa a assertividade das decisões. Conforme Köche (2011, p. 29), o conhecimento científico baseia-se em procedimentos sistemáticos e organizados, o que reforça a importância da aplicação de métodos estruturados também no contexto organizacional. Dessa forma, o recrutamento e seleção deixam de ser apenas uma prática operacional e passam a ser um diferencial competitivo para as organizações.

Diante disso, entendemos quanto à análise do presente estudo, que a adoção de um processo de recrutamento e seleção bem estruturados é fundamental para o sucesso organizacional, uma vez que impacta diretamente na qualidade das equipes e nos resultados alcançados. Nessa perspectiva, considera-se que organizações que investem em práticas mais estratégicas e sistematizadas tendem a apresentar maior eficiência, competitividade e sustentabilidade no mercado, reforçando a importância da gestão de pessoas como elemento central no desenvolvimento organizacional.

2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa IB Rastreamento, de razão social Ivonete da Silva, atua há mais de nove anos no segmento de serviços automotivos, com foco no comércio e na prestação de serviços de rastreamento veicular. Localizada na Avenida Alphaville Norte, nº 8, bairro Novo Aleixo, cidade de Manaus, estado do Amazonas, a organização se dedica a oferecer soluções voltadas à segurança e ao monitoramento de veículos, atendendo tanto pessoas físicas quanto empresas do setor de transporte.

A visita técnica à empresa foi realizada em 06 de setembro de 2025, no período entre 09h45 e 11h00, pelos pesquisadores Emerson Carvalho Plínio, Juliane Leite Almeida e Maria Aline Silva Brito, com o objetivo de coletar informações para fins acadêmicos. Durante a visita, foi realizada uma entrevista com o Sr. Ian da Silva Passos, que exerce o cargo de gerente do setor administrativo. As informações obtidas permitiram compreender aspectos relacionados à estrutura organizacional, aos processos internos e ao posicionamento da empresa no mercado regional.

A IB Rastreamento tem como principal atividade a comercialização e o fornecimento de serviços de rastreamento e monitoramento veicular, destacando-se pela utilização de tecnologias aplicadas à segurança automotiva. A empresa busca oferecer soluções eficientes, voltadas à localização em tempo real, registro de rotas e controle de

frotas, contribuindo para a redução de riscos e para a melhoria da gestão de veículos corporativos.

Com uma estrutura administrativa otimizada e uma equipe técnica capacitada, a organização valoriza a qualidade no atendimento e a confiabilidade das informações prestadas aos clientes. Seus principais canais de comunicação incluem os telefones (92) 99510-0432, (92) 99340-2456, o e-mail ibrastreamento@gmail.com e o site oficial www.ibrastreamento.com.br, por meio dos quais realiza atendimento e suporte técnico.

Além disso, a IB Rastreamento realiza ampla divulgação de seus princípios, valores, missão, visão e metas, por meio do site institucional, redes sociais, reuniões periódicas com a equipe e materiais informativos voltados a clientes e parceiros, reforçando o alinhamento estratégico e a transparência das práticas organizacionais. As informações obtidas durante a entrevista permitiram identificar que a empresa mantém processos administrativos bem definidos.

3. METODOLOGIA

3.1. DO PONTO DE VISTA DOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

A pesquisa proposta deste projeto será delineada pelo Método de Estudo de Caso.

O Estudo de Caso, segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 29) é aquele que "envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento."

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que permite analisar de forma aprofundada uma realidade específica, possibilitando a compreensão detalhada de determinado objeto dentro de seu contexto. Por meio dessa abordagem, torna-se possível observar e interpretar os fenômenos presentes no ambiente estudado. Dessa forma, a presente pesquisa será realizada por meio de um estudo de caso na empresa IB Rastreamento, permitindo a análise dos aspectos relacionados ao tema investigado.

Outros dois procedimentos técnicos que serão adotados: Pesquisa Bibliográfica e a Pesquisa Documental.

A Pesquisa Bibliográfica, segundo Gil (2008, p. 50) é "desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente por livros e artigos científicos, sendo utilizada para proporcionar maior conhecimento e fundamentação teórica sobre determinado tema de estudo".

Esta modalidade de pesquisa fundamenta-se na consulta e análise de materiais já publicados, como livros, artigos científicos e outros documentos acadêmicos, incluindo conteúdos disponíveis em meios digitais. Por meio dessas fontes, torna-se possível reunir diferentes contribuições teóricas que auxiliam na construção e no embasamento do estudo desenvolvido.

Também será adotada a Pesquisa Documental que segundo Triviños (1987, p. 141) é "o processo de "coleta de materiais, de informações, fundamentalmente através de observações e análises de documentos (dispositivos legais, diretrizes, dados estatísticos etc."

Esta pesquisa utiliza documentos e registros que ainda não passaram por um processo de análise ou interpretação científica. Dessa forma, o pesquisador trabalha

diretamente com essas fontes para extrair informações relevantes que contribuam para o desenvolvimento do estudo.

3.2. QUANTO AO MÉTODO DE OBSERVAÇÃO

3.2.1. OBSERVAÇÃO DIRETA

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 195), observação direta é "o método que está presente em todos os tipos de pesquisa, embora não como técnica predominante, mas sendo caracterizada pelo contato do pesquisador com o fenômeno observado".

A realização de visitas ao ambiente onde ocorre o estudo de caso possibilita ao pesquisador observar diretamente a realidade investigada. Quando os fenômenos analisados fazem parte das atividades atuais da organização, torna-se possível acompanhar comportamentos, rotinas e práticas presentes no local. Dessa forma, a observação das atividades operacionais e dos processos de trabalho contribui como fonte importante de evidências para a compreensão do objeto de estudo.

3.3. QUANTO AOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

3.3.1. ANÁLISE DOCUMENTAL

Segundo Gil (2008, p. 51), análise documental é "a modalidade de pesquisa que "vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa".

Nos estudos de caso, os documentos representam uma fonte importante de informações para o pesquisador. Esses materiais podem aparecer em diferentes formatos e devem ser selecionados e organizados de forma planejada durante a coleta de dados. De modo geral, consideram-se documentos todos os registros escritos que podem contribuir para a análise do objeto investigado.

3.3.2. ENTREVISTA

Segundo Gil (2008, p. 109), entrevista é "o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional".

A entrevista constitui uma das principais fontes de obtenção de informações em um estudo de caso, pois possibilita a coleta de dados diretamente com pessoas que possuem conhecimento sobre o tema investigado. Posteriormente, os dados obtidos devem ser analisados de forma qualitativa, buscando compreender e interpretar as informações apresentadas pelos entrevistados.

3.3.3. QUESTIONÁRIO

Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 76), questionário é "o meio de coleta de dados que permite atingir um grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas geograficamente, assegurando o anonimato das respostas"

O questionário é um instrumento utilizado para a coleta de dados relacionados a um determinado problema de pesquisa. Por meio dele, é possível reunir informações que

posteriormente serão organizadas, analisadas e interpretadas. Esse recurso é frequentemente aplicado em pesquisas de natureza quantitativa, nas quais os resultados podem ser apresentados de forma visual, como por meio de gráficos e tabelas.

4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A partir do diagnóstico organizacional, evidenciou a área Método – Procedimentos como a área mais crítica da organização, em específico o processo de R&S, em virtude dela apresentar fragilidades devido à centralização das decisões na alta gestão e à ausência de critérios padronizados conduzidos pelo setor de Recursos Humanos, entre outros aspectos considerados negativos para uma eficiente operacionalização dos processos organizacionais.

A organização, embora em crescimento, enfrentava desafios na captação de talentos devido à falta de critérios técnicos claros e de um fluxo bem definido para o processo seletivo. A dependência de indicações informais e a ausência de etapas como a definição detalhada do perfil da vaga, divulgação estratégica das oportunidades, triagem qualificada de currículos e roteiros de entrevistas padronizados comprometiam a qualidade das contratações e a integração dos novos colaboradores.

Tal cenário limita a atuação estratégica do setor de Recursos Humanos dentro da organização, podendo resultar em contratações desalinhadas ao perfil das funções, retrabalho na gestão de pessoas e impactos na eficiência organizacional, daí surgiu o problema: Como implementar o processo de recrutamento e seleção na empresa IB Rastreamento, como ferramenta de gestão de pessoas?

Para a resolução do problema definiu-se como objetivo geral, implementar o processo de recrutamento e seleção como ferramenta de gestão de pessoas, e como objetivos específicos, identificar os procedimentos de recrutamento e seleção atualmente adotados pela empresa IB Rastreamento, analisar as fragilidades relacionadas à ausência de padronização dos procedimentos de Recursos Humanos, e propor a implementação do processo de recrutamento e seleção como ferramenta de gestão de pessoas.

Diante do exposto sugere-se reorganização e formalização do processo de recrutamento e seleção, modificando o fluxo atual para um modelo mais estruturado e eficiente.

Para realizar a modificação do processo de R&S da empresa, o setor pelo qual será efetuada a atividade de proposta de solução será o setor de recursos humanos, pois o mesmo é o que se apresenta em situação crítica em relação aos procedimentos de gestão de pessoas, pois as decisões relacionadas à contratação de novos colaboradores encontram-se centralizadas na alta gestão, sem a existência de critérios padronizados e de um fluxo estruturado para condução do processo seletivo, o que ocasiona impactos na eficiência organizacional e na qualidade das contratações realizadas pela empresa.

Para execução das atividades de proposta de solução, a atividade 1 a ser executada será o levantamento e análise dos procedimentos atuais de recrutamento e seleção (R&S) utilizados pela empresa. Essa etapa será realizada junto aos gestores responsáveis pelas contratações, com o objetivo de compreender como ocorre atualmente o processo de seleção de novos colaboradores, identificando possíveis falhas, ausência de critérios e oportunidades de melhoria.

A atividade de treinamento da equipe de gestores sobre os novos processos de Recursos Humanos, que corresponde ao item 2 da tabela de atividades, será executada pelos próprios gestores da empresa. Essas atividades têm como público-alvo os gestores responsáveis pelos processos de contratação e serão efetuadas durante três dias, conforme previsto no planejamento, gerando um custo estimado de R$ 3.000,00 para a realização do treinamento.

A atividade 3 que é a definição e documentação de perfis de cargo e competências. A atividade 4 é a elaboração de roteiros de entrevista padronizados. A atividade 5 é a criação de formulários de requisição de pessoal e feedback. A atividade 6 é a implementação piloto do novo processo de recrutamento e seleção. A atividade 7 é a avaliação e ajustes do processo implementado.

O público-alvo dessas atividades são os gestores da empresa, os quais serão beneficiados pela organização e padronização dos procedimentos de recrutamento e seleção. Os mesmos participarão da execução dessas atividades conforme o planejamento estabelecido, sendo que apenas a atividade de treinamento prevista anteriormente apresentará custo estimado, enquanto as demais serão realizadas sem custos adicionais para a organização.

O objetivo dessa proposta de solução é implementar o processo de recrutamento e seleção na empresa, permitindo que as etapas do processo seletivo sejam executadas de forma organizada e padronizada, reduzindo a subjetividade nas contratações e contribuindo para a escolha de candidatos mais alinhados às necessidades da organização.

Assim, a implementação do processo de R&S proporcionará para a organização maior eficiência nos processos de gestão de pessoas, melhor aproveitamento dos recursos humanos, diminuição de falhas nas contratações e maior alinhamento entre os colaboradores selecionados e as necessidades da empresa, levando a mesma a atingir melhores resultados organizacionais.

4.1. PLANEJAMENTO DA SOLUÇÃO DO PROJETO

Segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 23), é a proposta de solução que "exige a organização lógica de ideias e métodos, servindo como um guia que orienta o pesquisador na busca de respostas ou na implementação de melhorias para a realidade estudada".

Assim, por meio de um planejamento as atividades referentes à proposta de solução seguirão um roteiro, no qual será executado primeiro: a atividade de levantamento e análise dos procedimentos atuais de recrutamento e seleção (R&S) utilizados pela empresa. O público-alvo serão os gestores responsáveis pelos processos de contratação. Os mesmos participarão da atividade de levantamento e análise das informações com a duração de cinco dias, o que não irá gerar custos, conforme previsto no planejamento.

Em seguida será realizada a atividade de treinamento da equipe de gestores sobre os novos processos de Recursos Humanos. O público-alvo serão os gestores da organização, os quais serão beneficiados pela padronização dos procedimentos de recrutamento e seleção. Posteriormente serão realizadas as atividades de definição e documentação de perfis de cargo e competências, elaboração de roteiros de entrevista

padronizados, criação de formulários de requisição de pessoal e feedback, implementação piloto do novo processo de recrutamento e seleção, e avaliação e ajustes do processo implementado. O público-alvo dessas atividades serão os gestores da empresa, os quais serão beneficiados pela organização e padronização dos procedimentos de recrutamento e seleção. Para a execução destas atividades será necessário o período previsto no planejamento, sendo estas realizadas pelos próprios gestores, o que não irá gerar custos adicionais, conforme tabela abaixo:

Tabela 1 – Distribuição de Atividades

Item	Atividades	Público-alvo	Duração	Custo Estimado
1	Levantamento e análise dos procedimentos atuais de R&S	Gestores	5 dias	R$ 0,00
2	Treinamento da equipe de gestores sobre os novos processos de RH	Gestores	3 dias	R$ 3.000,00
3	Definição e documentação de perfis de cargo e competências	Gestores	7 dias	R$ 0,00
4	Elaboração de roteiros de entrevista padronizados	Gestores	1 dia	R$ 0,00
5	Criação de formulários de requisição de pessoal e feedback	Gestores	2 dias	R$ 0,00
6	Implementação piloto do novo processo de R&S	Gestores	5 dias	R$ 0,00
7	Avaliação e ajustes do processo implementado	Gestores	4 dias	R$ 0,00
TOTAL			**27 dias**	**R$ 3.000,00**

Fonte: ALMEIDA, BRITO, PLÍNIO, 2026.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste projeto de intervenção proporcionou uma análise aprofundada sobre a gestão de pessoas na empresa IB Rastreamento, permitindo a integração entre os fundamentos teóricos da Administração e a prática organizacional. A trajetória da pesquisa iniciou-se com um diagnóstico organizacional baseado no quadro analítico dos 10Ms, que evidenciou a área de Método – Procedimentos como a mais crítica da instituição. Durante esse percurso, identificou-se que a ausência de um fluxo estruturado de Recrutamento e Seleção e a centralização das decisões de contratação na figura do diretor geravam subjetividade, sobrecarga gerencial e limitavam a atuação estratégica do setor de Recursos Humanos.

Ao longo da elaboração da proposta, constatou-se que a implementação de processos padronizados, como a definição de perfis de cargos, a criação de roteiros de entrevista e a triagem qualificada de currículos, é essencial para reduzir falhas operacionais e o retrabalho na gestão de pessoas. A proposta de solução delineada buscou reorganizar esse fluxo para tornar as contratações mais objetivas e alinhadas às necessidades da empresa, prevendo inclusive o treinamento dos gestores para a operacionalização dessas novas ferramentas.

Dessa forma, recomenda-se à IB Rastreamento a formalização imediata dos procedimentos de Recursos Humanos, retirando a sobrecarga da alta gestão e permitindo que a seleção de talentos seja conduzida de forma técnica e sistemática. É fundamental que a organização adote as ferramentas sugeridas, como os formulários de requisição e feedback, e realize o monitoramento contínuo da implementação piloto para ajustar o processo conforme o crescimento da empresa. A adoção dessas medidas garantirá maior eficiência operativa, redução de custos com rotatividade e o fortalecimento da competitividade organizacional no mercado.

REFERÊNCIAS

[1] CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

[2] GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (orgs.). **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: UFRGS, 2009.

[3] GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

[4] KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: um guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

[5] KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

[6] MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

[7] TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

Capítulo 2

A implantação de métodos administrativos como ferramenta de combate à informalidade operacional: o caso da Material de Construção 3k em Manaus

Kayane de França Alves[1]
Marcus Fábio de Almeida Gomes[2]
Maria Adamayla Rocha Simões[3]
Wenderson Pinto Farias[4]

Resumo: Este estudo aborda a área crítica de Métodos – Procedimentos identificada em uma organização do setor varejista. A pesquisa tem como delimitação do tema a implantação de métodos administrativos como ferramenta de combate à informalidade operacional no caso da empresa Material de Construção 3K, localizada em Manaus. O objetivo geral do artigo consiste em implantar a padronização de métodos administrativos como estratégia para mitigar a informalidade nas operações da referida empresa. Como objetivos específicos, o trabalho propõe realizar o mapeamento de processos para a criação de fluxogramas, elaborar Procedimentos Operacionais Padrão (POP) para atividades críticas, instituir o Ciclo PDCA acompanhado de indicadores de desempenho e, por fim, apresentar a proposta formal de implantação dessas ferramentas. A pergunta norteadora que fundamenta a investigação é: como implantar métodos – procedimentos administrativos como ferramenta de combate à informalidade operacional no caso da Material de Construção 3K em Manaus? A hipótese formulada sustenta que a carência de métodos documentados compromete o controle e gera vulnerabilidade estrutural, visto que o conhecimento operacional reside na memória tácita dos colaboradores, o que acarreta riscos de perda de capital intelectual e impede a eficiência e escalabilidade do negócio. A fundamentação teórica da pesquisa sustenta-se nas contribuições de autores centrais como Chiavenato, Llatas, Oliveira, Maximiano e Ferreira. Como impressão final, o trabalho demonstra que a transição da gestão empírica para a formalizada proporcionará maior eficiência processual, aproveitamento do conhecimento interno e redução de riscos operacionais, resultando em maior profissionalismo e competitividade no mercado.

Palavras-chave: Padronização de Processos; Organização, Sistemas e Métodos (OSM); Informalidade Operacional; Gestão por Processos (BPM); Ciclo PDCA.

---

[1] Acadêmica do curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO. Artigo apresentado como nota final da disciplina de Prática II.
[2] Acadêmico do curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO. Artigo apresentado como nota final da disciplina de Prática II.
[3] Acadêmica do curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO. Artigo apresentado como nota final da disciplina de Prática II.
[4] Docente do curso de Administração/Ciências Contábeis do Centro Universitário FAMETRO.

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa aborda o tema "Métodos – Procedimento", delimitando-se à implantação de métodos administrativos como ferramenta de combate à informalidade operacional no caso da empresa Material de Construção 3K, em Manaus. O motivo central para a escolha deste problema fundamenta-se no diagnóstico organizacional realizado anteriormente, que identificou um cenário de vulnerabilidade estrutural profunda, com o item "Métodos – Procedimentos" classificado com o índice máximo de precariedade. Atualmente, a organização opera baseada no conhecimento tácito retido na memória dos funcionários e na comunicação verbal, o que gera riscos elevados de perda de capital intelectual e impede a escalabilidade do negócio. Diante dessa realidade, formulou-se a seguinte pergunta norteadora: como implantar métodos – procedimentos administrativos como ferramenta de combate à informalidade operacional no caso da Material de Construção 3K em Manaus?

A justificativa para este estudo reside na necessidade imperativa de transição da gestão empírica para a gestão profissional, visando garantir a sobrevivência e a competitividade da organização no mercado local. Para a empresa objeto do estudo, o principal ganho será a estabilização de seus fluxos, permitindo atingir níveis superiores de otimização e eficiência operacional. Na área de Administração, o estudo é altamente relevante pois demonstra que o domínio de ferramentas tradicionais — como fluxogramas e manuais — é essencial para que o gestor evite transformar a empresa em um "refúgio de heróis e bombeiros", onde os resultados são imprevisíveis e os processos ausentes. O administrador moderno deve ser capaz de transformar dados brutos em informações gerenciais que suportem decisões estratégicas e reduzam incertezas.

Para o meio acadêmico, o estudo possui relevância ao funcionar como um laboratório de gestão real, permitindo que os estudantes articulem o conhecimento teórico da sala de aula com a prática do ambiente de trabalho, solidificando a compreensão de que o sucesso organizacional depende de decisões estruturadas. A relevância para a sociedade e para os clientes fundamenta-se na transformação de uma gestão informal em uma estrutura de geração de valor; como sistemas abertos, as empresas precisam responder com qualidade e agilidade às pressões do ambiente externo para satisfazer as necessidades de sua comunidade e garantir a conformidade de seus serviços.

Com base nesse contexto, o objetivo geral deste projeto é implantar a padronização de métodos administrativos como ferramenta de combate à informalidade operacional na Material de Construção 3K. Para alcançar esse propósito, definiram-se como objetivos específicos: realizar o mapeamento de processos para transcrição em fluxogramas; elaborar Procedimentos Operacionais Padrão (POP) para as atividades críticas; instituir o Ciclo PDCA e indicadores de desempenho para monitoramento; e propor formalmente a implantação da padronização de métodos administrativos na organização

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. DEFINIÇÃO DE MÉTODOS ORGANIZACIONAIS

Os métodos organizacionais podem ser compreendidos como o conjunto de práticas, técnicas e procedimentos sistematizados que orientam a execução das atividades dentro de uma organização. Esses métodos têm como principal finalidade

garantir a racionalização do trabalho, a padronização das operações e a melhoria contínua dos processos organizacionais.

> A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Uma organização somente existe quando há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a contribuir com ação conjunta para alcançarem um objetivo comum. (CHIAVENATO, 2021, p. 396).

No contexto da administração moderna, os métodos organizacionais assumem um papel estratégico, pois não se limitam apenas à organização das tarefas, mas também influenciam diretamente a eficiência, a eficácia e a capacidade competitiva das empresas. A estruturação adequada dos métodos permite que as organizações operem de maneira previsível, reduzindo incertezas e aumentando o controle sobre suas atividades.

A compreensão contemporânea de métodos exige uma análise de sua trajetória histórica. Originalmente denominada apenas como O&M (Organização e Métodos), a área possuía um caráter consultivo e isolado, preocupando-se excessivamente com o "como fazer" sem a devida definição do "o que fazer". Com a evolução para OSM (Organização, Sistemas e Métodos), a disciplina incorporou a visão sistêmica, passando a entender as "engrenagens" e processos como elementos interdependentes.

Para Llatas (2011, p. 04), a OSM é a disciplina encarregada do "arranjo das principais características de todos os processos nas organizações", visando interligar as atividades de forma sistêmica. A carência dessa coordenação racional resulta em "gargalos operacionais", caracterizados por setores sobrecarregados que perdem agilidade no fluxo de trabalho. Tais falhas, somadas à "obsolescência de métodos" e à falta de ferramentas adequadas, impedem que a execução das tarefas ocorra de forma eficiente, gerando desperdícios de tempo e esforço que comprometem a lucratividade e a qualidade de vida na organização.

Atualmente, o papel da OSM transcende a mera burocracia funcional. Como destaca a Llatas (2011, p. 04), o intuito de "entender o que tem que fazer para depois encontrar a melhor forma de executar", utilizando ferramentas como o organograma e o fluxograma não como fins em si mesmos, mas como estratégias para alavancar resultados e eliminar desperdícios.

O fluxograma atua como o principal instrumento para explicitar o conhecimento tácito que, reside atualmente apenas na "cabeça dos funcionários". Ao transcrever sequências lógicas de trabalho para um modelo gráfico padronizado, a empresa deixa de depender da memória individual e passa a contar com uma base técnica inquestionável para o treinamento de novos colaboradores e para a execução do Ciclo PDCA, garantindo que o padrão de qualidade seja mantido de forma sistêmica

Segundo Llatas (2011, p. 95), o fluxograma “é a representação gráfica analítica que permite visualizar com clareza o caminho percorrido por um processo, tornando evidentes falhas como retrocessos, tramitações desnecessárias e estrangulamentos (gargalos) que comprometem a agilidade.”

Dessa forma, os métodos organizacionais atuam como mecanismos de organização e disciplina administrativa, permitindo que as atividades sejam executadas de forma lógica, ordenada e orientada a resultados. Além disso, eles contribuem para a construção

de uma cultura organizacional baseada em processos, substituindo práticas empíricas por abordagens sistematizadas.

Outro aspecto relevante é que os métodos organizacionais também possuem uma dimensão humana. Embora estejam associados à eficiência, sua implementação impacta diretamente os colaboradores, exigindo adaptação, treinamento e alinhamento comportamental. Portanto, sua aplicação deve considerar não apenas aspectos técnicos, mas também fatores organizacionais e sociais.

1.2. PROCESSOS DE PADRONIZAÇÃO DE MÉTODOS OPERACIONAIS

Um dos maiores desafios da padronização reside na transição do capital intelectual. Na ausência de normas formais, as organizações operam sob o domínio do conhecimento tácito, que reside exclusivamente na mente dos colaboradores e é fruto de experiências individuais não registradas.

A padronização atua, portanto, como o mecanismo de explicitação do conhecimento. Segundo Oliveira (2006, p. 52), o planejamento operacional ganha corpo quando o saber prático é "evidenciado por meio do conhecimento explícito representado por documentos escritos, normas, manuais ou políticas estabelecidas". Ao documentar instruções em manuais, a empresa não apenas uniformiza o atendimento, mas cria um "modelo de organização" onde os processos são racionalizados e simplificados, permitindo que qualquer novo colaborador execute a tarefa com a mesma eficácia.

A padronização dos métodos operacionais consiste na definição e formalização de procedimentos que devem ser seguidos de maneira uniforme dentro da organização. Trata-se de um processo essencial para garantir consistência, qualidade e eficiência na execução das atividades.

De acordo Ferreira, (2013, p. 11) com “a abordagem clássica da administração, a padronização baseia-se na identificação do melhor método de trabalho, definido a partir de análises técnicas, como estudos de tempos e movimentos". Esse método, uma vez estabelecido, é documentado e disseminado entre os colaboradores, garantindo uniformidade na execução das tarefas.

> O processo de padronização envolve diversas etapas interdependentes que garantem a transição da gestão empírica para a formalizada. Inicialmente, realiza-se o mapeamento e o levantamento de dados, seguidos por uma análise crítica para eliminar desperdícios, culminando na formalização do novo método, treinamento e monitoramento contínuo (LLATAS, 2011, p. 76).

Posteriormente, define-se o método padrão, considerado o mais eficiente para a execução das tarefas. Esse método é então formalizado por meio de instrumentos normativos, como manuais, instruções de trabalho, fluxogramas e formulários padronizados. Esses documentos constituem a base da memória organizacional, permitindo que o conhecimento seja preservado e compartilhado.

Outro passo fundamental é o treinamento dos colaboradores, garantindo que todos compreendam e apliquem corretamente os padrões estabelecidos. Por fim, ocorre a implantação e o monitoramento dos processos, utilizando indicadores de desempenho para avaliar os resultados.

A padronização proporciona ganhos significativos tanto em termos quantitativos quanto qualitativos. Os resultados quantitativos estão relacionados à eficiência operacional, como o aumento da produtividade e a redução de custos. Já os resultados qualitativos referem-se à melhoria da qualidade, precisão e confiabilidade dos processos.

Entretanto, é importante destacar que a padronização não deve ser entendida como um processo rígido e imutável. Nas organizações contemporâneas, a padronização deve estar associada à melhoria contínua, permitindo ajustes e adaptações conforme as necessidades do ambiente organizacional.

Além disso, quando aplicada de forma excessiva, a padronização pode gerar efeitos negativos, como a redução da autonomia dos colaboradores e a limitação da inovação. Por isso, torna-se essencial equilibrar padronização e flexibilidade, garantindo eficiência sem comprometer a capacidade adaptativa da organização.

1.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DOS MÉTODOS

O planejamento empresarial, em seus níveis estratégico, tático e operacional, deve estar intrinsecamente ligado à gerência de riscos. O risco é um fator onipresente em qualquer atividade profissional e ignorá-lo compromete a sobrevivência institucional. De acordo com Oliveira (2007, p. 17), quando a gestão de uma empresa é marcada por "ações improvisadas que se sobrepõem permanentemente às planejadas, o risco de erros nas decisões aumenta drasticamente, produzindo resultados aquém do esperado”.

Nesse sentido, gerenciar riscos adequadamente significa possibilitar o futuro da organização. Segundo Maximiano, (2009, p. 169) “dentro do planejamento operacional, a avaliação de riscos deve ser uma etapa constante para identificar eventos ou condições que possam ameaçar a realização das atividades”. A correta identificação das causas e consequências de possíveis falhas permite ao gestor decidir entre evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos, transformando incertezas em dados controláveis para o alcance das metas.

O planejamento estratégico dos métodos organizacionais, então refere-se ao processo de definição, implementação e monitoramento das práticas administrativas que orientam o funcionamento da organização de forma que se possam ser gerenciados os riscos inerentes das atividades, e com isso garantir o futuro da organização. Esse planejamento deve estar alinhado aos objetivos estratégicos da empresa, garantindo que os métodos adotados contribuam efetivamente para o alcance dos resultados desejados.

Um dos elementos centrais desse planejamento é o uso de indicadores de desempenho, que permitem medir e avaliar a eficiência e a eficácia dos processos organizacionais. A literatura destaca que a mensuração é essencial para a gestão, uma vez que possibilita o controle e a tomada de decisões baseada em dados.

No processo de planejamento e definição de metas, é fundamental que o gestor compreenda a distinção técnica entre dado e informação.

De acordo com Oliveira (2009 p. 24), o dado “é considerado um elemento em sua forma bruta que, por si só, não conduz à compreensão de um fato. A informação, por outro lado, constitui o dado trabalhado que permite ao executivo tomar uma decisão".

O sistema de OSM possui a função primordial de transformar dados brutos — como quantidades em estoque ou volumes diários de vendas — em informações gerenciais úteis. Sem esse processamento, os indicadores propostos no projeto correm o risco de se

tornarem apenas "números soltos" e isolados, incapazes de oferecer o suporte necessário para o processo decisório estratégico e para o monitoramento real da eficiência operacional.

> Os indicadores podem ser classificados em duas categorias principais: quantitativos, relacionados à produtividade e eficiência operacional ("fazer mais com menos"), e qualitativos, associados à eficácia e satisfação das necessidades dos clientes (LLATAS, 2011, p. 128; FERREIRA, 2013, p. 39).

Os indicadores quantitativos estão relacionados à produtividade e à eficiência operacional, incluindo métricas como tempo de execução, volume de produção, redução de custos e utilização de recursos. Esses indicadores permitem avaliar a capacidade da organização de “fazer mais com menos”.

Por outro lado, os indicadores qualitativos estão associados à eficácia e à qualidade dos resultados, abrangendo aspectos como satisfação do cliente, confiabilidade dos processos e qualidade dos produtos ou serviços. Esses indicadores refletem a capacidade da organização de atender às expectativas e necessidades dos clientes.

> A adoção de métodos organizacionais bem planejados gera diversos impactos positivos. Entre eles, destacam-se a melhoria da eficiência operacional, a redução de desperdícios, o aumento da qualidade e a maior previsibilidade dos processos. Além disso, contribui para a eliminação de falhas estruturais e para o fortalecimento da gestão organizacional. (CHIAVENATO, 2010, p. 230).

Entretanto, também existem impactos negativos que devem ser considerados. Métodos excessivamente rígidos podem gerar resistência por parte dos colaboradores, dificultar a inovação e limitar a capacidade de adaptação da organização. Além disso, a dependência excessiva de normas pode tornar os processos burocráticos e lentos.

Nesse sentido, o planejamento estratégico dos métodos deve buscar um equilíbrio entre controle e flexibilidade. A adoção de práticas como o ciclo de melhoria contínua permite que os métodos sejam constantemente avaliados e aprimorados, garantindo sua adequação às necessidades organizacionais.

1.4. IMPACTOS DOS MÉTODOS ORGANIZACIONAIS NAS EMPRESAS CONTEMPORÂNEAS

Nas empresas contemporâneas, os métodos organizacionais desempenham um papel fundamental na adaptação às constantes mudanças do ambiente externo. A globalização, a transformação digital e o aumento da competitividade exigem que as organizações adotem práticas cada vez mais eficientes e flexíveis.

Segundo Chiavenato (2020, p.12), “a globalização e a transformação digital exigem mudanças constantes nas organizações, tornando os métodos organizacionais fundamentais para a adaptação ao mercado.”

A Gestão por Processos de Negócio (BPM), nesse contexto de globalização e transformações digitais, então surge como uma evolução que integra a gestão de negócios, a tecnologia da informação e a qualidade total. Diferente do modelo tradicional focado em

hierarquias rígidas, o BPM é uma abordagem para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar os processos, visando resultados estratégicos. Enquanto a gestão tradicional se volta para o funcionamento interno de departamentos, a gestão por processos desloca o foco para as atividades que geram valor direto ao cliente.

Segundo Llatas (2011 P. 13), “a organização dos processos é um ponto-chave para assegurar a saúde dos negócios”, devendo ser classificada em três categorias principais que compõem a cadeia de valor da empresa.

- Processos de Negócio (ou de Cliente): são os processos que resultam diretamente nos produtos e serviços oferecidos ao consumidor final, sendo responsáveis por construir a imagem da empresa perante o mercado, essa categoria abrange desde o atendimento aos pedidos até a entrega de materiais de construção no canteiro de obras do cliente.
- Processos Organizacionais: compreendem as atividades administrativas internas que dão suporte aos processos de negócio. Exemplos críticos que incluem o pagamento de contas e a compra de materiais junto aos fornecedores, garantindo que o estoque esteja sempre abastecido para atender à demanda.
- Processos Gerenciais: estão focados nas ações das lideranças, incluindo a tomada de decisões, a supervisão do fluxo de trabalho e a avaliação do desempenho global, isso se traduz na definição de metas de vendas, negociação de preços com fornecedores e no planejamento do orçamento semestral.

A adoção do BPM proporcionara benefícios claros: maior velocidade nas melhorias, aumento da satisfação do consumidor, redução de custos e uma compreensão superior sobre as atividades organizacionais. A implantação dessa filosofia significa deixar de ser um refém de funções isoladas para se tornar uma coleção de processos que trabalham em harmonia, onde o sucesso é medido pela eficácia da entrega final e não apenas pelo cumprimento de tarefas departamentais

Os métodos organizacionais influenciam diretamente a competitividade das empresas, pois permitem a otimização dos recursos, a redução de custos e a melhoria da qualidade dos produtos e serviços. “Organizações que possuem métodos bem estruturados conseguem responder de forma mais rápida às demandas do mercado, obtendo vantagem competitiva (LLATAS, 2011, p. 57)."

Outro impacto relevante está relacionado à inovação. Embora a padronização seja essencial para garantir eficiência, as empresas modernas precisam estimular a criatividade e a capacidade de adaptação. Dessa forma, os métodos organizacionais devem ser flexíveis o suficiente para permitir ajustes e melhorias contínuas.

A qualidade também é fortemente impactada pelos métodos organizacionais. De acordo com Llatas, (2011, p. 110) “a padronização garante consistência nos processos, reduzindo variações e assegurando a conformidade dos produtos e serviços”. Isso contribui diretamente para a satisfação dos clientes e para a construção de uma imagem positiva da organização.

Além disso, os métodos organizacionais contribuem para a sustentabilidade empresarial, promovendo o uso racional dos recursos e a redução de desperdícios. Em um contexto de responsabilidade social e ambiental, a eficiência operacional torna-se um fator essencial para a sobrevivência das organizações.

Por fim, destaca-se a importância da gestão por processos, que integra e coordena as atividades organizacionais de forma sistêmica. Essa abordagem permite eliminar falhas como a duplicidade de tarefas e a falta de padronização, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional

1.5. CICLO DE MELHORIAS E MATURIDADE DE PROCESSOS

A literatura sobre gestão estabelece níveis de maturidade organizacional, onde empresas que se encontram em um estágio inicial ou informal — caracterizado pela dependência do conhecimento tácito — devem buscar a estabilização de seus fluxos para atingir níveis superiores de otimização.

O motor dessa transformação é a aplicação do Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), que assegura a melhoria contínua dos processos.

> O ciclo PDCA — do inglês Plan (planejar), Do (fazer), Check (verificar) e Act (agir) — constitui uma técnica de gestão que visa o controle e a melhoria contínua de processos e produtos. Ele permite que a organização planeje seus métodos, execute-os conforme o padrão, monitore os resultados por meio de indicadores e tome ações corretivas sobre os desvios identificados, garantindo a evolução constante do sistema organizacional (CHIAVENATO, 2020, p. 145).

Ao planejar as normas (*Plan*), executá-las (*Do*), checar os resultados por meio de indicadores quantitativos e qualitativos (*Check*) e agir sobre os desvios (*Act*), a organização garante que seus métodos administrativos não se tornem obsoletos. Essa abordagem sistêmica permite que a empresa migre de uma gestão empírica para uma coleção de processos harmoniosos, consolidando uma cultura de eficiência que sustenta sua competitividade e imagem perante o mercado.

Dentro do ciclo de melhoria contínua e busca por maturidade, o fluxograma consolida-se como uma ferramenta indispensável e uma "linguagem universal" para a organização.

2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Material de Construção 3K, com mais de 10 anos de atuação no mercado de Manaus, está localizada na Rua Quatro Estações, nº 230, bairro Braga Mendes, na zona norte da cidade. Com foco no comércio varejista de materiais para construção civil, a empresa tem se destacado pela proximidade com seus clientes, oferecendo um atendimento humanizado, ágil e eficiente, o que tem contribuído para a fidelização e confiança da comunidade local. Seu nome é uma homenagem aos filhos dos proprietários, simbolizando o caráter familiar do negócio.

Atualmente, a 3K conta com uma equipe de cinco colaboradores e atende a bairros adjacentes ao Braga Mendes, comercializando produtos como cimento, areia, seixo e outros insumos básicos da construção civil. A empresa não possui razão social registrada, site ou e-mail, e seu principal canal de contato é o telefone celular: (92) 99466-6410.

Durante entrevista realizada no dia 27 de agosto de 2025, das 17h30 às 18h40, pelos pesquisadores Maria Adamayla Rocha Simões, Marcus Fábio de Almeida Gomes e

Kayane França, a diretora Graça França, representante do setor administrativo, compartilhou que a empresa está em fase de reestruturação interna, com o objetivo de implementar práticas mais modernas de gestão.

Embora ainda não possua missão, visão ou metas formalmente definidas, a empresa já atua com valores claros, como confiança, ética, qualidade no atendimento, responsabilidade social e sustentabilidade. A 3K também está desenvolvendo políticas organizacionais que reforcem o compromisso com o cliente, a valorização dos colaboradores e o respeito ao meio ambiente.

Com planos para modernizar seus processos, melhorar o controle de estoque e ampliar o mix de produtos, a empresa busca se consolidar como uma referência em materiais de construção na zona norte de Manaus, mantendo sua essência comunitária e familiar.

3. METODOLOGIA

3.1. DO PONTO DE VISTA DOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

A pesquisa proposta deste projeto será delineada pelo Método de Estudo de Caso.

O Estudo de Caso, segundo Gil (2008, p. 57) é: "caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos considerados".

Nesse sentido, a aplicação do estudo de caso permite atuarmos como pesquisadores, e a realizar o mapeamento de processos e a posterior explicitação do conhecimento tácito, transformando rotinas verbais em Procedimentos Operacionais Padrão (POP) e fluxogramas. Ao focar especificamente nesta unidade de análise, a pesquisa consegue não apenas descrever a "patologia organizacional" da ausência de normas, mas também propor uma intervenção sob medida que garanta a preservação da memória administrativa e a eficiência operacional desejada

Outros dois procedimentos técnicos que serão adotados: Pesquisa Bibliográfica e a Pesquisa Documental.

A Pesquisa Bibliográfica, segundo Gil (2008, p. 44), é "aquela desenvolvida a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e, atualmente, com material disponibilizado na Internet".

Através da análise de obras consagradas de autores como Chiavenato e Oliveira permitindo que se confrontem os conceitos de padronização e eficiência operacional com a prática cotidiana da organização, garantindo que as sugestões de melhoria não sejam meramente intuitivas, mas cientificamente.

Também será adotada a Pesquisa Documental que Gil (2008, p. 45), é "realizada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico".

Percebemos que esta pesquisa é realizada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico, o que se aplica perfeitamente ao cenário da empresa, onde a informalidade nos métodos é predominante. A adoção da pesquisa documental permitirá investigar registros internos, como rascunhos de controle de estoque, notas fiscais esparsas e comunicações internas, que hoje residem em um estado bruto e sem sistematização técnica.

3.2. QUANTO AO MÉTODO DE OBSERVAÇÃO

3.2.1. OBSERVAÇÃO DIRETA

Segundo Octavian (2003, p. 26), observação direta é.” um instrumento para colher dados, que permite informar o que ocorre de verdade, na situação real, de fato e sistematicamente planejada e registrada, podendo ser: assistemática e sistemática”.

Ao realizar-se uma visita de campo ao local escolhido para o estudo de caso, cria-se a oportunidade de colher evidências sobre comportamentos relevantes e processos de trabalho em tempo real. No cenário da empresa a observação direta cumpre o papel fundamental de permitir que o pesquisador conheça, na prática, o fluxo dos processos, a disposição de equipamentos e os problemas mais recorrentes no dia a dia. Como a organização opera majoritariamente por meio de conhecimento tácito e comunicação verbal, a observação in loco é o meio mais eficaz para identificar gargalos e patologias organizacionais que não estão documentados em manuais ou normas formais.

3.3. QUANTO AOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

3.3.1. ANÁLISE DOCUMENTAL

Segundo Yin (2005, p. 115), análise documental é definida da seguinte forma:

> As informações documentais devem ser relevantes a todos os tipos de Estudo de Caso, esse tipo de fonte de evidência pode assumir muitas formas e deve ser objeto de planos explícitos de coleta de dados. Trata-se de qualquer registro escrito que possa ser usado como fonte de informação. O uso de documentos no estudo de caso tem como função mais importante valorizar as evidências oriundas de outras fontes.

Nesse sentido, a pesquisa documental focou no levantamento de registros informais, tais como cadernos de anotações de pedidos, rascunhos de controle de estoque e recibos avulsos que compõem a rotina operacional atual. Ao analisar esses materiais que ainda não receberam tratamento analítico, os pesquisadores, então cruzaram os dados com os relatos verbais da diretoria, permitindo a explicitação do conhecimento tácito. Essa etapa é o alicerce necessário para que a proposta de intervenção converta essa papelada esparsa em instrumentos técnicos de gestão, como manuais e procedimentos operacionais padronizados, garantindo a preservação da memória administrativa e a eficiência dos processos.

3.3.2. ENTREVISTA

A entrevista, segundo Alvarenga e Rosa (1999, p. 95), é definida da seguinte forma:

> A entrevista não é uma simples conversa. E sim uma conversa orientada para um objetivo definido recolher, através do interrogatório do informante, dados para a pesquisa. Esses dados serão utilizados tanto para o estudo de fatos, como de casos ou opiniões.

Através do interrogatório planejado, os pesquisadores conseguem, então mapear a sequência real das tarefas, coletando dados qualitativos que fundamentarão o desenho

dos novos fluxogramas e manuais. Assim, as informações obtidas deixam de ser opiniões isoladas para se tornarem insumos técnicos, garantindo que a proposta de padronização seja coerente com a realidade prática da organização

3.3.3. QUESTIONÁRIO

O questionário, segundo Barbosa et al. (2011, p. 46), tem por funções "descrever características e medir variáveis de um grupo, a partir de perguntas"

O questionário constitui-se como um instrumento de coleta de dados fundamental para investigar informações sobre problemas específicos de gestão, possibilitando a análise e a interpretação técnica de variáveis organizacionais. No desenvolvimento deste estudo de caso, essa ferramenta foi aplicada sob a forma de um questionário de autoavaliação organizacional direcionado à diretoria, com o objetivo de realizar um levantamento detalhado da empresa.

4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A partir do diagnóstico organizacional, evidenciou a área de métodos – procedimentos como a área mais crítica da organização, constatou-se que a empresa opera em um cenário de vulnerabilidade estrutural profunda, pois não apresenta normas, fluxogramas ou padrões administrativos documentados, entre outros aspectos considerados negativos para uma eficiente operacionalização dos processos organizacionais.

Atualmente, a organização depende exclusivamente da comunicação verbal, o que significa que o conhecimento operacional está retido apenas na memória tácita dos funcionários. Essa ausência de processos formais atua como um entrave que impede a eficiência operacional e gera um risco altíssimo de perda de capital intelectual em caso de rotatividade. Diante desse cenário de informalidade predominante, daí surgiu o problema: como implantar métodos – procedimentos administrativos na Material de Construção 3K?

Para a resolução do problema definiu-se como objetivo geral, implantar a padronização de métodos administrativos como ferramenta de combate à informalidade, e como objetivos específicos, estabeleceu-se o mapeamento das tarefas atuais para transcrição em fluxogramas, a elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão (POP) e a criação de um ciclo de rotina para monitoramento dos processos.

Diante do exposto sugere-se a formalização das rotinas operacionais, transformando o conhecimento verbal em documentos técnicos de gestão. O setor foco da intervenção será a administração e o estoque, visando eliminar gargalos e garantir que as tarefas sejam executadas de forma contínua e padronizada.

Para execução das atividades de proposta de solução, a atividade 1 a ser executada será o mapeamento de processos por meio de entrevistas e observação direta. Posteriormente, os dados coletados serão utilizados para a redação dos manuais e criação dos fluxogramas, garantindo a preservação da memória administrativa. A atividade 2 que é a elaboração de fluxogramas das rotinas operacionais, será executada com foco na organização dos processos. Essas atividades têm como público-alvo a própria organização e serão efetuadas durante quatro dias e sem custos, pois os pesquisadores e colaboradores realizarão o desenho dos novos fluxos.

A atividade 3 que é a criação de Procedimentos Operacionais Padrão (POP), desenvolvendo manuais "passo a passo" para as atividades críticas. A atividade 4 é a implantação do ciclo de rotina e indicadores de monitoramento, como o ciclo PDCA, para garantir que os novos métodos sejam seguidos e avaliados. O público-alvo dessas atividades são os colaboradores além da gestão da empresa, os quais serão beneficiados pela formalização do conhecimento que antes era apenas verbal, o que não irá gerar custos financeiros diretos para a implantação.

O objetivo dessa proposta de solução é permitir que as tarefas sejam executadas de forma contínua e padronizada, assim a incidência de erros por falta de normas e a perda de capital intelectual por rotatividade será menor, propiciando o alcance de melhores resultados para a empresa e maior segurança operacional para os funcionários.

Assim, a implantação métodos - procedimentos proporcionará para a organização maior eficiência dos processos, melhor aproveitamentos do conhecimento interno, diminuição da informalidade e dos riscos operacionais, levando a mesma a atingir maior profissionalismo e competitividade no mercado, fato este de grande relevância para a organização.

4.1. PLANEJAMENTO DA SOLUÇÃO DO PROJETO

Conforme Silveira, Flor e Machado (2011, p. 81), “o planejamento estruturado funciona como um roteiro que permite o controle do tempo necessário para a execução das diversas etapas que levarão à solução do problema estudado”.

Assim, por meio de um planejamento, as atividades referentes à proposta de solução para a Material de Construção 3K seguirão um roteiro estruturado para garantir a transição da gestão empírica para a profissional. No qual será executado nos três primeiros dias: a atividade de mapeamento de processos por meio de entrevistas e observação direta. O público-alvo serão os colaboradores e a direção, que fornecerão os dados necessários para transformar o conhecimento verbal em registros técnicos. Esta etapa não gerará custos, pois será realizada pelos próprios pesquisadores.

Nos quatro dias seguintes, será realizada a atividade de elaboração de fluxogramas das rotinas operacionais. O público-alvo será a própria organização, que passará a contar com uma sequência lógica de atividades, eliminando a informalidade. Esta atividade também não terá custos, pois os envolvidos realizarão o desenho dos novos fluxos de trabalho. Posteriormente, em um período de três dias, será executada a criação dos Procedimentos Operacionais Padrão (POP), desenvolvendo manuais "passo a passo" para as atividades críticas de administração e estoque. O público-alvo serão os colaboradores, garantindo a preservação da memória administrativa. Na sequência, ocorrerá a implantação do ciclo de rotina e indicadores de monitoramento, como o Ciclo PDCA, para garantir a manutenção dos novos padrões. O público-alvo serão os gestores e colaboradores, que passarão a operar em um ambiente com maior previsibilidade e eficiência operacional. Para a execução destas etapas estima-se o tempo necessário para a consolidação da nova rotina administrativa, garantindo que a padronização seja incorporada ao dia a dia da empresa sem gerar custos adicionais, conforme detalhado na tabela a seguir:

Tabela 1 – Distribuição de Atividades

ITEM	ATIVIDADE	PÚBLICO-ALVO	DURAÇÃO	CUSTO
1	Mapeamento de processos e entrevistas para coleta de dados	Colaboradores e Direção	3 dias	0
2	Elaboração de Fluxogramas das rotinas operacionais	Organização (Gestão)	4 dias	0
3	Criação de Procedimentos Operacionais Padrão (POP)	Colaboradores	3 dias	0
4	Implantação do ciclo de rotina e indicadores de monitoramento	Gestores e Colaboradores	contínuo	0

Fonte: ALVES, GOMES e SIMÕES, 2026

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste estudo refletem o trajeto percorrido desde o diagnóstico inicial até a estruturação de uma proposta de intervenção voltada para a profissionalização da gestão na empresa Material de Construção 3K.

O trajeto da pesquisa iniciou-se com a realização de um diagnóstico organizacional fundamentado na metodologia dos 10 Ms, que permitiu avaliar detalhadamente os recursos e capacidades internas da organização. Durante as visitas técnicas e entrevistas realizadas com a diretoria, o grupo identificou um cenário de vulnerabilidade estrutural profunda, no qual a área de "Métodos – Procedimentos" foi classificada com o índice máximo de precariedade. Observou-se que a empresa operava de maneira rudimentar, sem o suporte de ferramentas informatizadas, realizando controles manuais em cadernos e dependendo exclusivamente da comunicação verbal.

A principal problemática identificada ao longo da proposta foi a dependência do conhecimento tácito, que reside apenas na memória dos colaboradores. Essa ausência de normas documentadas e fluxogramas gera um risco elevado de perda de capital intelectual em caso de rotatividade e impede que a empresa atinja a eficiência necessária para competir no mercado atual. Para mitigar esses riscos, o projeto de intervenção estruturou a transição da gestão empírica para a formalizada, propondo o mapeamento de processos e a criação de Procedimentos Operacionais Padrão (POP) para garantir que as tarefas sejam executadas de forma lógica e previsível.

Como recomendações à empresa, sugere-se. Implantação imediata da padronização: Converter o conhecimento verbal em documentos técnicos de gestão, como fluxogramas e manuais "passo a passo", para preservar a memória administrativa. Adoção do Ciclo PDCA: Instituir uma rotina de planejar, executar, checar e agir sobre os novos processos para garantir que os métodos não se tornem obsoletos e que a melhoria seja contínua. Monitoramento por Indicadores: Estabelecer métricas simples de desempenho (como tempo de entrega e redução de erros) para transformar dados brutos em informações gerenciais estratégicas. Fortalecimento da Cultura Organizacional: Formalizar e divulgar a missão, visão e valores da empresa, além de implementar o programa 5S para reorganizar o espaço físico e aumentar o profissionalismo perante o mercado e a sociedade.

Em suma, a transição para métodos estruturados permitirá que a Material de Construção 3K deixe de ser um "refúgio de heróis e bombeiros" para se tornar uma organização com processos harmoniosos, capaz de responder com agilidade e qualidade às demandas de seus clientes.

REFERÊNCIAS

[1] ALVARENGA, Maria Amélia de; ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto. **Apontamentos de metodologia para a pesquisa e apresentação de trabalhos científicos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

[2] BARBOSA, E. F. et al. **Metodologia da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

[3] CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a sistemas, organização e métodos**: SO&M. Barueri, SP: Manole, 2010.

[4] _____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 10. ed. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 2020.

[5] _____. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

[6] FERREIRA, André Ribeiro. **Gestão de processos**: módulo 3. Brasília: ENAP / DDG, 2013 (Fonte identificada em nossa análise técnica anterior para as citações das páginas 11 e 39).

[7] GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

[8] LLATAS, Maria Virginia (Org.). **OSM**: uma visão contemporânea. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

[9] MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

[10] MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009 (Fonte identificada em nossa análise técnica anterior para a citação da página 169).

[11] OCTAVIANO, Elisa. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Futura, 2003.

[12] OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

[13] PROCURADORIA GERAL DO ESTADO DA BAHIA (PGE-BA). **Manual de Gestão de Processos**. Salvador: PGE-BA, 2015 (Fonte identificada em nossa conversa anterior como base para os "níveis de maturidade" e o termo "refúgio de heróis e bombeiros").

[14] REBOUÇAS, Djalma de Pinho. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2009.

[15] SILVEIRA, Cláudia Regina; FLÔR, Rita de Cássia; MACHADO, Rosani Ramos. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: Publicações do IF-SC, 2011.

[16] YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

Capítulo 3

Implementação da gestão de materiais na empresa J N Alecrim Cia Ltda: estudo de caso em uma empresa de médio porte

Ana Caroline da Silva Nunes[1]
Erica Farias da Cruz Delfino[2]
Ronald Cruz Brito[3]
Wenderson Pinto Farias[4]

Resumo: O Presente artigo aborda a implementação da gestão de matérias na empresa J N Alecrim Cia Ltda, identificada como uma das áreas críticas durante a realização do diagnostico organizacional. A pesquisa tem como delimitação o estudo de caso voltado á análise e á implementação de processos estruturados de gestão de matérias em uma empresa de médio porte do setor industrial de embalagens. O objetivo geral consiste em implementar processos estruturados e instrumentos eficazes de gestão de matérias na empresa. Como objetivos específicos, buscou-se analisar a situação atual da gestão de materiais, identificar falhas e pontos críticos, diagnosticar os impactos da ausência de processos estruturados sobre custos, eficiência e qualidade, além de propor estratégias de intervenção organizacional voltadas para otimizar o controle e o uso dos materiais. A problemática da pesquisa foi definida a partir da seguinte pergunta norteadora: como implementar uma gestão de materiais eficaz na empresa J N Alecrim e Cia Ltda. para aumentar a eficiência, reduzir custos e garantir a qualidade dos produtos? A hipótese levantada considera que a ausência de processos estruturados e de ferramentas adequadas compromete diretamente o desempenho organizacional, ocasionando aumento de custos, desperdícios e falhas operacionais. O estudo fundamentou-se principalmente nos autores Barbosa e Teixeira (2023), Silva e Oliveira (2020), Borges e Silva (2022), Pereira e Lima (2019), Pinheiro e Soares (2022) e Berto e Nakano (2023), que discutem a importância da gestão de materiais, planejamento organizacional, indicadores de desempenho e eficiência operacional.

Palavras-chave: Gestão de matérias, Controle de estoque, Eficiência operacional.

---

[1] Acadêmica do curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO. Artigo apresentado como nota final da disciplina de Prática II.
[2] Acadêmica do curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO. Artigo apresentado como nota final da disciplina de Prática II.
[3] Acadêmico do curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO. Artigo apresentado como nota final da disciplina de Prática II.
[4] Professor do curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO.

INTRODUÇÃO

A gestão de materiais representa um dos principais fatores para a eficiência operacional e competitividade das organizações industriais, especialmente em empresas que dependem diretamente do controle adequado de estoques, do planejamento de compras e da disponibilidade contínua de insumos para a produção. Em um cenário de constante exigência por qualidade, redução de custos e agilidade nos processos, a implementação de práticas estruturadas de gestão de materiais torna-se essencial para garantir o bom desempenho organizacional. Nesse contexto, o presente estudo aborda a implementação da gestão de materiais na J N Alecrim Cia Ltda., indústria atuante no segmento de embalagens localizada na cidade de Manaus/AM. A pesquisa delimita-se à análise e proposição de melhorias voltadas aos processos de controle, armazenamento, aquisição e movimentação de materiais em uma empresa de médio porte.

A escolha da temática surgiu a partir do diagnóstico organizacional realizado durante as atividades práticas desenvolvidas na disciplina Prática I/TCC II, no qual foram identificadas fragilidades significativas relacionadas à gestão de materiais da empresa. Entre os principais problemas observados destacam-se a ausência de processos padronizados, limitações no controle de estoques, dificuldades na rastreabilidade dos materiais e falhas nos procedimentos de aquisição e armazenamento. Tais deficiências impactam diretamente a eficiência operacional, aumentam os custos produtivos e comprometem a qualidade dos produtos oferecidos pela organização. Diante desse cenário, formulou-se a seguinte problemática: como implementar uma gestão de materiais eficaz na empresa J N Alecrim e Cia Ltda. para aumentar a eficiência, reduzir custos e garantir a qualidade dos produtos? A hipótese levantada considera que a ausência de processos estruturados e de ferramentas adequadas de gestão de materiais compromete o desempenho organizacional, gerando desperdícios, retrabalhos e falhas operacionais.

O objetivo geral desta pesquisa consiste em implementar processos estruturados e instrumentos eficazes de gestão de materiais na empresa estudada. Como objetivos específicos, busca-se analisar a situação atual da gestão de materiais, identificar falhas e pontos críticos nos processos internos, diagnosticar os impactos da ausência de controles estruturados sobre os custos, a eficiência e a qualidade dos produtos, além de propor estratégias de intervenção organizacional voltadas à otimização do controle e uso dos materiais. Para fundamentar teoricamente o estudo, foram utilizados autores como Barbosa e Teixeira (2023, p. 3-6), Silva e Oliveira (2020, p. 2-3), Borges e Silva (2022, p. 2-6), Lopes, Pereira e Lima (2019, p. 2-6), Pinheiro e Soares (2022, p. 2) e Berto e Nakano (2023, p. 4-6), que discutem temas relacionados à gestão de materiais, planejamento organizacional, indicadores de desempenho e eficiência operacional.

A relevância do estudo para a área da Administração está relacionada à aplicação prática dos conhecimentos de gestão de operações, logística, controle de estoques e planejamento organizacional, contribuindo para o desenvolvimento de soluções voltadas à melhoria dos processos empresariais. Para a empresa objeto do estudo, os benefícios esperados envolvem a otimização do controle de materiais, redução de desperdícios, melhoria da rastreabilidade dos insumos, fortalecimento do sistema de gestão da qualidade e aumento da competitividade organizacional. Para os acadêmicos envolvidos, a pesquisa proporciona a integração entre teoria e prática, permitindo o desenvolvimento de competências analíticas, estratégicas e gerenciais essenciais para a formação profissional. Já para a sociedade e para os clientes da organização, o estudo apresenta relevância ao contribuir para a melhoria da qualidade dos produtos, para a redução de

impactos ambientais decorrentes de desperdícios e para o fortalecimento de práticas organizacionais mais eficientes e sustentáveis.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE MATERIAIS NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Barbosa e Teixeira (2023, p. 4), "a gestão de materiais consiste no conjunto de atividades administrativas e operacionais voltadas ao planejamento, à aquisição, ao armazenamento, à movimentação e ao controle de todos os recursos físicos necessários ao funcionamento de uma organização." Essa função abrange desde a identificação das necessidades de materiais até a entrega dos insumos nos pontos de uso, passando pela seleção e avaliação de fornecedores, pela negociação das condições de compra, pelo controle quantitativo e qualitativo dos estoques e pela gestão dos processos logísticos internos. Quando bem estruturada, a gestão de materiais assegura o fluxo contínuo de insumos à produção, reduz custos desnecessários e contribui diretamente para a eficiência dos processos organizacionais como um todo.

No contexto industrial, a relevância da gestão de materiais torna-se ainda mais acentuada, pois qualquer interrupção no fornecimento de insumos ou qualquer falha no controle de estoques pode resultar em paralisações produtivas, atrasos na entrega de pedidos e insatisfação de clientes. Segundo Borges e Silva (2022, p. 4), "as indústrias de transformação dependem de um fluxo contínuo e previsível de matérias primas para manter a regularidade de sua produção." Nesse sentido, a eficiência na gestão de materiais não é apenas uma questão operacional, mas também uma condição estratégica para a competitividade da organização no mercado. Empresas que negligenciam essa função tendem a acumular ineficiências progressivas que, ao longo do tempo, comprometem sua capacidade de atender às demandas dos clientes com qualidade e pontualidade.

A literatura da área destaca que a gestão de materiais é uma função transversal, que interage diretamente com diversas outras áreas da organização, como produção, finanças, marketing e logística. Segundo Silva e Oliveira (2020, p. 2), "essa interdependência exige que a gestão de materiais seja tratada de forma integrada, alinhada ao planejamento estratégico da empresa e orientada para a satisfação do cliente final." Organizações que conseguem integrar efetivamente a gestão de materiais com as demais funções organizacionais tendem a obter vantagens competitivas significativas, na forma de menores custos operacionais, maior flexibilidade produtiva e melhor capacidade de resposta às variações da demanda.

A importância estratégica da gestão de materiais também se reflete na crescente adoção de sistemas de gestão integrada. Segundo Berto e Nakano (2023, p. 4), "os sistemas ERP permitem o controle em tempo real de todas as movimentações de materiais ao longo da cadeia produtiva, facilitando a tomada de decisão gerencial e reduzindo o risco de erros no controle de estoques." Esses sistemas possibilitam ainda a geração de relatórios gerenciais que subsidiam o planejamento de compras e a gestão de fornecedores, representando um avanço significativo em relação aos controles manuais ou às planilhas desconectadas entre si.

Outro aspecto relevante da gestão de materiais diz respeito ao seu impacto sobre a sustentabilidade organizacional. Segundo Ribeiro e Sampaio (2023, p. 4), "a gestão eficiente dos materiais contribui para a redução de desperdícios ao longo da cadeia produtiva, para o uso racional dos recursos naturais e para a destinação adequada dos

resíduos gerados nos processos de fabricação." Em um contexto de crescente pressão regulatória e de demanda dos consumidores por produtos e empresas ambientalmente responsáveis, a gestão sustentável de materiais deixa de ser apenas uma obrigação legal para se tornar um diferencial competitivo real. Empresas que conseguem demonstrar, de forma concreta, o compromisso com a redução de desperdícios tendem a fortalecer sua imagem institucional e a conquistar a preferência de clientes que valorizam práticas de responsabilidade socioambiental.

Por fim, cabe destacar que a gestão de materiais é uma função que exige, além de processos bem estruturados, pessoas capacitadas e motivadas para executá-los com eficiência. Segundo Carvalho, Santos e Nunes (2024, p. 4), "a qualidade das decisões tomadas no âmbito da gestão de materiais depende diretamente da qualificação técnica e do engajamento dos profissionais envolvidos." Por isso, o investimento em capacitação e desenvolvimento dos colaboradores que atuam nessa área é condição indispensável para que os processos de gestão de materiais produzam os resultados esperados pela organização.

1.2. PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL DA GESTÃO DE MATERIAIS

Segundo Lopes, Pereira e Lima (2019, p. 6), "o planejamento da gestão de materiais consiste na definição antecipada das quantidades, especificações, prazos e condições de aquisição dos insumos necessários às operações da organização." Esse planejamento deve estar integrado ao planejamento estratégico da empresa, de modo que as necessidades de materiais sejam previstas com base nas metas de produção, nas projeções de demanda e nas condições do mercado fornecedor. A ausência de um planejamento estruturado tende a gerar desequilíbrios entre a oferta e a demanda interna de materiais, resultando em excessos ou faltas que comprometem a continuidade operacional e aumentam desnecessariamente os custos.

Um dos principais instrumentos utilizados no planejamento da gestão de materiais é a definição de políticas claras de estoque. Segundo Pereira e Santos (2019, p. 6), essas políticas devem "contemplar a determinação do estoque mínimo, do estoque de segurança e do ponto de ressuprimento para cada categoria de material", permitindo que a empresa mantenha um nível adequado de insumos, evitando tanto o excesso, que implica custos de armazenagem e risco de obsolescência, quanto a falta, que pode paralisar a produção e comprometer o atendimento aos clientes. A definição dessas políticas deve levar em conta fatores como a variabilidade da demanda, o tempo de entrega dos fornecedores, o custo unitário dos materiais e a criticidade de cada item para o processo produtivo.

O planejamento da gestão de materiais também envolve a estruturação de processos formais de compras. Segundo Borges e Silva (2022, p. 6), isso inclui "a definição de critérios claros para a seleção e avaliação de fornecedores, a padronização dos procedimentos de cotação e negociação e o estabelecimento de controles que garantam a conformidade dos materiais adquiridos com as especificações técnicas definidas pela organização." Em empresas certificadas pela ISO 9001:2015, esses processos precisam ser documentados e auditáveis, de modo a demonstrar, de forma objetiva, o controle exercido sobre a cadeia de suprimentos. A formalização dos processos de compras é, portanto, uma exigência tanto normativa quanto estratégica para a organização.

A gestão da informação desempenha um papel fundamental no planejamento de materiais. Segundo Berto e Nakano (2023, p. 6), "para que o planejamento seja eficaz, é indispensável que a organização disponha de dados precisos e atualizados sobre seus estoques, sobre o histórico de consumo de cada material e sobre o desempenho de seus fornecedores." A qualidade dessas informações determina diretamente a assertividade das decisões de compra e a capacidade da empresa de antecipar necessidades e evitar tanto excessos quanto rupturas de estoque. Nesse contexto, a adoção de sistemas de informação integrados, como os sistemas ERP, representa um avanço significativo em relação aos controles manuais ou a planilhas desconectadas entre si.

O alinhamento entre o planejamento de materiais e a gestão financeira da organização é outro aspecto de grande relevância. Segundo Silva, Menezes e Rezende (2022, p. 6), "os materiais representam um dos principais componentes do capital de giro das empresas industriais, e decisões inadequadas sobre os níveis de estoque podem resultar em imobilização excessiva de recursos financeiros ou em dificuldades de caixa decorrentes de compras emergenciais a preços mais elevados." Por isso, o planejamento de materiais deve ser realizado em estreita articulação com o planejamento financeiro da organização, garantindo que os volumes de compra e os prazos de pagamento estejam alinhados à capacidade financeira da empresa e à programação da produção.

A dimensão humana do planejamento de materiais também merece atenção. Segundo Carvalho, Santos e Nunes (2024, p. 6), "a eficácia do planejamento depende não apenas de processos e sistemas bem estruturados, mas também da competência técnica e do engajamento dos colaboradores responsáveis por executá-lo." Profissionais com formação adequada em gestão de materiais e suprimentos são capazes de identificar oportunidades de melhoria, de negociar condições mais vantajosas com fornecedores e de tomar decisões mais assertivas sobre os níveis de estoque. Investir na qualificação desses profissionais é, portanto, uma condição necessária para que o planejamento de materiais produza os resultados esperados pela organização.

1.3. INDICADORES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DE MATERIAIS

Segundo Barbosa e Teixeira (2023, p. 2), "os indicadores de desempenho constituem instrumentos essenciais para o monitoramento e a avaliação da eficiência dos processos de gestão de materiais." Por meio deles, a organização consegue identificar desvios em relação às metas estabelecidas, subsidiar a tomada de decisão gerencial e promover a melhoria contínua dos processos. A definição de um conjunto adequado de indicadores deve levar em conta as especificidades do negócio, o porte da organização e os objetivos estratégicos que se pretende alcançar, evitando tanto a escassez de informações quanto o excesso de dados que dificulte a interpretação e o uso gerencial das métricas.

O giro de estoque é um dos indicadores mais utilizados e relevantes na gestão de materiais. Segundo Pereira e Santos (2019, p. 2), esse indicador "mede a frequência com que o estoque é renovado em determinado período, refletindo a eficiência do ciclo de compras e produção da empresa." Um alto giro de estoque geralmente indica boa gestão dos materiais, com baixo nível de imobilização de capital em itens parados no almoxarifado. Por outro lado, um giro muito baixo pode sinalizar excesso de compras, problemas de previsão de demanda ou dificuldades na saída dos produtos acabados. A análise desse indicador ao longo do tempo permite identificar tendências e ajustar as

políticas de estoque de forma proativa, antes que as distorções se tornem problemas operacionais ou financeiros de difícil solução.

O índice de ruptura de estoque representa outro indicador de grande importância, especialmente em empresas industriais que necessitam de um fluxo contínuo de insumos. Segundo Lopes, Pereira e Lima (2019, p. 2), esse indicador "mede a frequência com que determinados materiais ficam indisponíveis no estoque, obrigando a empresa a recorrer a compras emergenciais, geralmente mais caras, ou a paralisar parcialmente a produção até a reposição dos itens em falta." A redução do índice de ruptura de estoque é um dos principais objetivos de um sistema eficaz de gestão de materiais e requer o estabelecimento de estoques de segurança adequados e de processos de ressuprimento ágeis e confiáveis.

Segundo Pinheiro e Soares (2022, p. 2), o prazo médio de ressuprimento "mede o tempo decorrido entre a identificação da necessidade de aquisição de um material e o seu efetivo recebimento no almoxarifado da empresa." Esse indicador é fundamental para o dimensionamento correto dos estoques de segurança, pois quanto maior o prazo médio de ressuprimento, maior o estoque de segurança necessário para garantir a continuidade das operações durante o período de reposição. O monitoramento desse indicador por fornecedor e por categoria de material permite identificar gargalos na cadeia de suprimentos e subsidiar negociações que visem à redução dos prazos de entrega.

O percentual de itens recebidos em conformidade com as especificações técnicas é um indicador qualitativo de grande relevância para empresas certificadas pela ISO 9001:2015. Segundo Borges e Silva (2022, p. 2), esse indicador "mede a frequência com que os materiais adquiridos atendem integralmente às especificações definidas pela organização, incluindo dimensões, gramatura, resistência e outras características técnicas relevantes para a qualidade das embalagens produzidas." A análise desse indicador por fornecedor permite identificar aqueles com maior incidência de não conformidades e tomar decisões fundamentadas sobre a manutenção ou substituição das parcerias comerciais.

Além dos indicadores operacionais, a gestão de materiais também pode ser avaliada por meio de indicadores financeiros. Segundo Silva, Menezes e Rezende (2022, p. 2), indicadores como "o custo de armazenagem em relação ao faturamento e o valor do estoque em relação ao capital de giro da empresa fornecem uma perspectiva financeira sobre a eficiência da gestão de materiais, permitindo identificar situações de imobilização excessiva de recursos." A análise integrada dos indicadores operacionais e financeiros da gestão de materiais proporciona uma visão abrangente e equilibrada do desempenho dessa função, orientando a gestão para decisões que maximizem simultaneamente a eficiência operacional e a rentabilidade financeira da organização.

Segundo De Lima et al. (2022, p. 2), "a definição e o acompanhamento dos indicadores de gestão de materiais devem ser conduzidos de forma participativa, envolvendo os colaboradores dos setores de almoxarifado, compras e produção na definição das metas e na análise periódica dos resultados." Essa abordagem favorece o engajamento dos colaboradores com os objetivos da gestão de materiais e contribui para a identificação de oportunidades de melhoria que, muitas vezes, são perceptíveis apenas por quem executa os processos no cotidiano operacional.

1.4. LEGISLAÇÃO CONTRIBUTIVA PARA A GESTÃO DE MATERIAIS

Segundo Barbosa e Teixeira (2023, p. 5), "a gestão de materiais nas empresas brasileiras é regulamentada por um conjunto abrangente de normas legais e técnicas que estabelecem requisitos mínimos para o armazenamento, o manuseio, o transporte e o descarte de materiais e insumos." O cumprimento dessas normas é condição para o funcionamento regular dos estabelecimentos industriais e representa uma responsabilidade que não pode ser negligenciada pela gestão das organizações. Entre as principais normas aplicáveis ao setor industrial, destacam-se as Normas Regulamentadoras (NRs) do Ministério do Trabalho e Emprego, que estabelecem requisitos de segurança para diversas atividades relacionadas ao manuseio e ao armazenamento de materiais (Barbosa; Teixeira, 2023).

A Norma Regulamentadora NR-11 trata especificamente da movimentação, armazenagem e manuseio de materiais. Segundo Moura, Cardoso e Brito (2019, p. 5), essa norma estabelece "requisitos de segurança para operações com empilhadeiras, transpaletes e outros equipamentos de movimentação interna, bem como para o armazenamento de materiais em prateleiras, estrados e estruturas porta paletes." O cumprimento dessa norma é fundamental para a prevenção de acidentes de trabalho relacionados à movimentação de materiais, que constituem uma das principais causas de afastamentos e passivos trabalhistas nas empresas industriais. Para a J N Alecrim e Cia Ltda., que trabalha com materiais volumosos e pesados como chapas de papelão e blocos de EPS, a atenção às exigências da NR-11 é especialmente relevante.

No que se refere à gestão ambiental dos materiais, a Lei n° 12.305/2010 institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). Segundo Ribeiro e Sampaio (2023, p. 5), essa legislação "impõe às empresas industriais a responsabilidade pela destinação adequada dos resíduos gerados em seus processos produtivos." No caso de uma empresa de embalagens, os resíduos de papelão e EPS gerados no processo de corte e colagem devem ser devidamente segregados, identificados e encaminhados para reciclagem ou para destinação ambientalmente correta. O não cumprimento das exigências da PNRS pode resultar em sanções administrativas e em danos à imagem institucional da organização perante clientes e órgãos reguladores.

A norma ABNT NBR ISO 9001:2015 estabelece requisitos importantes relacionados à gestão de materiais. Segundo Magalhães e Andrade (2019, p. 5), a norma exige que "a organização implemente processos documentados para garantir que os materiais adquiridos atendam às especificações definidas, bem como para identificar e segregar materiais não conformes, evitando seu uso não intencional na produção." O atendimento a esses requisitos é verificado por meio de auditorias periódicas realizadas por organismos certificadores, e sua não conformidade pode resultar na suspensão ou no cancelamento da certificação.

A Resolução CFC n° 1.429/2013, que aprova a NBC TG 16 — Estoques, estabelece os critérios de reconhecimento, mensuração e divulgação dos estoques nas demonstrações contábeis das empresas brasileiras. Segundo Silva, Menezes e Rezende (2022, p. 5), essa norma "determina que os estoques devem ser avaliados pelo custo ou pelo valor realizável líquido, o que for menor, e exige que a empresa mantenha registros precisos e atualizados de todas as movimentações de materiais." A correta mensuração e divulgação dos estoques é fundamental não apenas para o cumprimento das obrigações fiscais, mas também para a tomada de decisão gerencial e para a transparência nas relações com bancos, investidores e demais partes interessadas.

Segundo Oliveira, Medeiros e Brito (2022, p. 5), "a legislação trabalhista impacta a gestão de materiais ao estabelecer obrigações relacionadas à jornada de trabalho, à remuneração e às condições de segurança dos colaboradores envolvidos nas atividades de almoxarifado e movimentação de materiais." O descumprimento dessas obrigações pode gerar passivos trabalhistas significativos, além de prejudicar o clima organizacional e a produtividade dos colaboradores. Nesse sentido, a conformidade com a legislação trabalhista deve ser compreendida não apenas como uma exigência legal, mas também como um componente da estratégia de gestão de pessoas da organização, que valoriza o bem-estar e a segurança de seus trabalhadores.

Desse modo, destaca-se a crescente importância das normas relacionadas à sustentabilidade ambiental para a gestão de materiais nas empresas industriais. Segundo Gomes, Alves e Cardoso (2025, p. 5), o conjunto de legislações ambientais vigentes no Brasil "impõe às empresas obrigações progressivamente mais exigentes em relação ao uso racional de recursos naturais, à prevenção da poluição e à destinação correta dos resíduos industriais." Para a J N Alecrim e Cia Ltda., que já demonstra comprometimento com práticas de coleta seletiva e reaproveitamento de materiais, a adequação plena a esse arcabouço normativo representa uma oportunidade de fortalecer sua posição competitiva junto a clientes que valorizam fornecedores ambientalmente responsáveis.

1.5. IMPACTO DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE MATERIAIS NAS EMPRESAS

Segundo Silva e Oliveira (2020, p. 2), "a implementação de uma gestão de materiais estruturada e eficiente gera impactos positivos em múltiplas dimensões do desempenho organizacional, que vão desde a redução de custos operacionais até a melhoria da satisfação dos clientes e o fortalecimento da imagem institucional da empresa." Esses impactos são interdependentes e se reforçam mutuamente, de modo que a melhoria em uma dimensão tende a produzir efeitos positivos nas demais. Por essa razão, a gestão de materiais deve ser tratada como uma prioridade estratégica para as organizações que buscam crescimento sustentável e competitividade no longo prazo.

Do ponto de vista financeiro, estudos demonstram que empresas que adotam práticas adequadas de controle de estoques conseguem reduzir significativamente o capital imobilizado em materiais parados. Segundo Pinheiro e Soares (2022, p. 2), a gestão eficiente das compras, "pautada por critérios técnicos e dados precisos sobre o consumo histórico de materiais, permite à empresa aproveitar oportunidades de negociação que reduzem o custo unitário de aquisição." A redução dos estoques desnecessários libera recursos financeiros que podem ser direcionados para investimentos em tecnologia, capacitação ou expansão da capacidade produtiva, gerando um ciclo virtuoso de melhoria contínua.

Do ponto de vista operacional, a gestão eficiente de materiais assegura a continuidade dos processos produtivos, evitando paralisações por falta de insumos. Segundo Lopes, Pereira e Lima (2019, p. 2), "em empresas industriais de embalagens, a disponibilidade contínua de materiais como papéis, chapas de papelão e insumos de colagem é fundamental para o cumprimento dos prazos de entrega acordados com os clientes." A redução do tempo de ciclo produtivo, proporcionada por uma gestão eficaz dos materiais, permite à empresa atender a pedidos com maior agilidade e flexibilidade, fortalecendo sua posição competitiva no mercado e sua capacidade de fidelizar clientes exigentes.

No que se refere à qualidade dos produtos, a implementação de processos de controle de recebimento e de rastreabilidade dos materiais contribui para a prevenção de não conformidades. Segundo Borges e Silva (2022, p. 2), "a verificação sistemática da qualidade dos insumos recebidos, aliada ao armazenamento adequado e à gestão por lotes, permite identificar e segregar materiais fora de especificação antes que sejam incorporados à produção, evitando retrabalhos, desperdícios e reclamações de clientes." Esses benefícios são particularmente relevantes para empresas certificadas pela ISO 9001:2015, que precisam demonstrar, de forma objetiva e documentada, o controle exercido sobre a qualidade em todas as etapas de sua cadeia produtiva.

O impacto da gestão de materiais sobre a sustentabilidade ambiental das organizações é igualmente significativo. Segundo Gomes, Alves e Cardoso (2025, p. 2), "empresas que adotam práticas estruturadas de gestão de materiais tendem a gerar menos resíduos em seus processos produtivos, a fazer uso mais racional dos recursos naturais e a implementar de forma mais eficaz os programas de coleta seletiva e reciclagem exigidos pela legislação ambiental."

A dimensão cultural e comportamental dos impactos da gestão de materiais também merece destaque. Segundo De Lima et al. (2022, p. 2), "a estruturação de processos claros e padronizados, acompanhada da capacitação dos colaboradores e da definição de responsabilidades bem delimitadas, contribui para a construção de uma cultura organizacional orientada para a eficiência, a qualidade e a melhoria contínua." Colaboradores que compreendem o impacto de suas ações sobre os resultados da organização tendem a ser mais cuidadosos no manuseio e no controle dos materiais e a identificar proativamente oportunidades de melhoria.

Segundo Pinheiro e Soares (2022, p. 2), "empresas que demonstram controle rigoroso sobre seus processos de materiais, comprovado por indicadores de desempenho consistentes e pela conformidade com normas técnicas reconhecidas, como a ISO 9001:2015, transmitem confiança e profissionalismo ao mercado, fortalecendo sua posição competitiva e ampliando as possibilidades de crescimento sustentável." Esses benefícios são especialmente relevantes em um contexto regional onde a concorrência é crescente e a capacidade de diferenciar-se pela qualidade e pela confiabilidade representa um diferencial estratégico de grande valor para a J N Alecrim e Cia Ltda.

2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Amazon Caixas Indústria e Comércio de Embalagens Ltda., registrada sob a razão social J N ALECRIM E CIA LTDA., é uma empresa amazonense com sede em Manaus/AM, especializada na produção e comercialização de caixas de papelão personalizadas e soluções em embalagens. Fundada em 23 de janeiro de 1991, a companhia construiu sua trajetória com base no atendimento ao setor alimentício e, posteriormente, expandiu sua atuação para diferentes segmentos industriais e comerciais, consolidando-se como uma das principais empresas do setor na região Norte.

Atuando nas áreas de indústria e comércio, a Amazon Caixas destaca-se no segmento de mercado de EPS (poliestireno expandido) e papelão, oferecendo produtos que vão desde caixas de papelão de variados tamanhos e formatos até recortes em EPS, utilizados em processos de transporte, armazenamento e na construção civil. Essa diversidade de produtos permite atender com eficiência clientes de diferentes portes,

sempre buscando oferecer soluções personalizadas e adequadas às necessidades de cada mercado.

A estrutura física da empresa é composta por uma matriz localizada na Rua Candelária, nº 8, bairro Coroado, e uma filial no bairro Aleixo, ambas em Manaus. Essa distribuição estratégica facilita a logística e garante maior proximidade com seus clientes, otimizando os processos de venda, produção e entrega.

Além disso, a companhia investe continuamente em tecnologia, capacitação de sua equipe e modernização de equipamentos, fatores que contribuem para manter a qualidade, a padronização e a eficiência de sua produção.

Ao longo de sua história, a Amazon Caixas consolidou parcerias de longo prazo e conquistou credibilidade no mercado por sua eficiência, pontualidade e capacidade de adaptação às demandas do setor. Mais do que fornecer embalagens comuns, a empresa desenvolve soluções sob medida, capazes de agregar valor ao produto do cliente, melhorar o transporte e reduzir perdas logísticas.

Outro ponto de destaque é a Certificação ISO 9001:2015, conquistada em 2022, que evidencia o comprometimento da organização com processos de gestão e produção alinhados a padrões internacionais de qualidade. Esse reconhecimento fortalece a posição da Amazon Caixas como referência em embalagens no Norte do país, reafirmando sua busca constante pela excelência e melhoria contínua.

Com mais de três décadas de experiência, a Amazon Caixas se apresenta como uma indústria moderna que combina tradição, inovação e compromisso com o desenvolvimento regional. Sua atuação vai além da simples produção de embalagens: trata-se de uma empresa que acompanha as transformações do mercado, investe em sustentabilidade e tecnologia e se coloca como uma parceira estratégica para o crescimento de seus clientes e da economia da Amazônia.

Para contato, a empresa disponibiliza o telefone, site e e-mails, que são utilizados como canais que reforçam sua transparência, acessibilidade e proximidade com o cliente.

A presente entrevista foi realizada pelos pesquisadores Ana Caroline da Silva Nunes, Érica Farias da Cruz Delfino e Ronald Cruz Brito, em 27 de agosto de 2025, no horário de 14h às 17h. A entrevistada foi Francisca Karine Alecrim de Lima, Diretora Administrativa no Departamento Financeiro. Durante a conversa, foram abordados aspectos referentes à história da empresa, à sua estrutura operacional, às decisões estratégicas que marcaram sua evolução e às perspectivas de crescimento, contribuindo para um panorama detalhado sobre a atuação e a consolidação da Amazon Caixas na região Norte.

3. METODOLOGIA

De acordo com Silva; Oliveira (2020, p. 3), o presente projeto de intervenção caracteriza-se como um estudo de caso de natureza quali-quantitativa, realizado na empresa J N Alecrim e Cia Ltda., em Manaus/AM.

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de natureza quali quantitativa, realizado na empresa J N Alecrim e Cia Ltda., em Manaus/AM. A abordagem quali-quantitativa foi escolhida por permitir uma compreensão mais abrangente do objeto de estudo, combinando a profundidade analítica da pesquisa qualitativa, adequada para investigar processos, percepções e relações organizacionais, com a objetividade da

pesquisa quantitativa, necessária para mensurar indicadores de desempenho e analisar dados numéricos relativos aos processos de gestão de materiais.

O estudo tem caráter descritivo-explicativo, na medida em que busca não apenas descrever a situação atual da gestão de materiais na empresa, mas também identificar as causas das deficiências observadas e propor soluções embasadas teoricamente.

3.1. DO PONTO DE VISTA DOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

De acordo com Silva; Oliveira (2020, p. 6), do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa adotará a estratégia de estudo de caso, modalidade indicada para investigações que buscam compreender fenômenos organizacionais em seu contexto real, com alto grau de profundidade e detalhamento. O estudo de caso será complementado por um levantamento bibliográfico sistemático em bases de dados científicas nacionais (como SciELO, EBAPE e periódicos indexados) com o objetivo de fundamentar teoricamente as análises realizadas e as propostas de intervenção formuladas. A triangulação das informações obtidas por diferentes fontes, documentos internos, entrevistas, questionários e observação direta, garantirá maior confiabilidade e validade aos resultados da pesquisa.

Complementarmente, será realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os fundamentos teóricos da gestão de materiais, abrangendo aspectos como planejamento de estoques, gestão de fornecedores, controle de qualidade na recepção de materiais, indicadores de desempenho e legislação aplicável. Essa fundamentação teórica orientará a análise dos dados coletados em campo e subsidiará a elaboração das propostas de intervenção, garantindo que as soluções propostas estejam alinhadas às melhores práticas reconhecidas pela literatura científica e pelos normativos técnicos do setor.

3.2. QUANTO AO MÉTODO DE OBSERVAÇÃO

3.2.1. OBSERVAÇÃO DIRETA

A observação direta será realizada pelos pesquisadores nas instalações da empresa J N Alecrim e Cia Ltda., contemplando visitas programadas ao setor de almoxarifado, à área de produção, ao setor de compras e ao setor de expedição. Durante as visitas, os pesquisadores registrarão, por meio de diário de campo e registros fotográficos autorizados, as práticas efetivamente adotadas no recebimento, armazenamento, movimentação e controle dos materiais. A observação será do tipo não participante, ou seja, os pesquisadores observarão os processos sem interferir em sua execução, de modo a capturar a realidade operacional da organização da forma mais fidedigna possível.

As visitas de observação serão realizadas em dias e horários variados, de modo a contemplar diferentes momentos do ciclo produtivo da empresa, incluindo momentos de recebimento de materiais, de produção em ritmo normal e de pico de demanda. Essa variação nos momentos de observação permitirá aos pesquisadores identificar como os processos de gestão de materiais se comportam sob diferentes condições operacionais, revelando eventuais fragilidades que só se manifestam em situações específicas. Os dados coletados por observação direta serão registrados em formulários padronizados e utilizados para validar e complementar as informações obtidas por meio dos demais instrumentos de pesquisa.

3.3. QUANTO AO MÉTODO DE OBSERVAÇÃO

3.3.1. OBSERVAÇÃO DIRETA

A análise documental consistirá no exame de documentos internos da empresa relacionados à gestão de materiais, incluindo planilhas de controle de estoque, notas fiscais de compras, registros de recebimento de materiais, manuais de normas e procedimentos, relatórios do sistema ERP Omie e documentos do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) vinculados à certificação ISO 9001:2015. A análise desses documentos permitirá identificar as práticas formalmente estabelecidas pela organização, verificar sua aderência às normas técnicas e legais aplicáveis e comparar o que está prescrito com o que é efetivamente praticado no cotidiano operacional.

Além dos documentos internos da empresa, a análise documental incluirá o exame da legislação e das normas técnicas aplicáveis à gestão de materiais em empresas industriais brasileiras, incluindo as Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho, a Política Nacional de Resíduos Sólidos e os requisitos da norma ABNT NBR ISO 9001:2015. Essa análise normativa subsidiará a identificação de eventuais lacunas de conformidade na gestão de materiais da empresa e orientará a formulação de recomendações que garantam o pleno atendimento às exigências legais e normativas aplicáveis.

3.3.2. ENTREVISTA

Em conformidade com os estudos de Silva; Oliveira (2020, p. 2), as realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores da empresa diretamente envolvidos na gestão de materiais, incluindo o Diretor Industrial, a Diretora Administrativa e o responsável pelo setor de compras e almoxarifado.

Serão realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores da empresa diretamente envolvidos na gestão de materiais, incluindo o Diretor Industrial, a Diretora Administrativa e o responsável pelo setor de compras e almoxarifado. As entrevistas seguirão um roteiro previamente elaborado pelos pesquisadores, contemplando questões sobre os processos de compras, recebimento, armazenamento e controle de materiais, bem como sobre as principais dificuldades enfrentadas no dia a dia operacional e as perspectivas de melhoria identificadas pelos próprios gestores.

O roteiro das entrevistas será previamente validado pelo orientador do projeto e as conversas serão gravadas, mediante consentimento dos entrevistados, para garantir a fidelidade das informações coletadas. Após a gravação, os dados serão transcritos e submetidos à análise de conteúdo, técnica que permite identificar padrões, categorias e relações nos relatos dos entrevistados. A análise de conteúdo será guiada pelas categorias teóricas estabelecidas na fundamentação do projeto, permitindo confrontar as perspectivas dos gestores com os referenciais teóricos e normativos da gestão de materiais.

3.3.3. QUESTIONÁRIO

Diante as abordagens de Lima, et al. (2022, p. 5), será aplicado um questionário estruturado junto aos colaboradores que atuam diretamente nos setores de almoxarifado, produção e compras, com o objetivo de capturar a percepção operacional sobre os processos de gestão de materiais da empresa.

Será aplicado um questionário estruturado junto aos colaboradores que atuam diretamente nos setores de almoxarifado, produção e compras, com o objetivo de capturar a percepção operacional sobre os processos de gestão de materiais da empresa. O questionário será composto por questões fechadas, utilizando escala Likert de cinco pontos, que permitirão mensurar o grau de satisfação, concordância ou frequência em relação a diferentes aspectos dos processos de materiais, e por questões abertas, que darão aos respondentes a oportunidade de expressar sugestões, críticas e observações não contempladas nas questões fechadas.

O instrumento será aplicado de forma anônima, garantindo o sigilo das respostas e estimulando maior sinceridade por parte dos colaboradores. Os dados coletados pelas questões fechadas serão tabulados e analisados por meio de estatística descritiva, incluindo frequências, médias e percentuais, com o apoio de planilha eletrônica.

As respostas às questões abertas serão tratadas por meio de análise de conteúdo, complementando a perspectiva quantitativa com insights qualitativos que possam enriquecer a compreensão dos problemas identificados. Os resultados do questionário serão cruzados com os dados obtidos por meio das entrevistas e da observação direta, permitindo uma análise integrada e mais robusta da situação da gestão de materiais na empresa.

4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Com base no diagnóstico organizacional realizado em 2025 e nos fundamentos teóricos levantados, a proposta de intervenção para a melhoria da gestão de materiais da J N Alecrim e Cia Ltda. estrutura-se em três items principais e complementares: (1) estruturação e padronização dos processos de gestão de materiais; (2) implementação de indicadores de desempenho para monitoramento contínuo; e (3) capacitação dos colaboradores envolvidos na cadeia de suprimentos interna. Esses itens são interdependentes e devem ser implementados de forma integrada e sequenciada, conforme o cronograma apresentado na seção seguinte.

4.1. PLANEJAMENTO DA SOLUÇÃO DO PROJETO

4.1.1. ESTRUTURAÇÃO E PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE MATERIAIS

O primeiro item da proposta envolve a revisão e a formalização dos fluxos de trabalho relacionados ao recebimento, conferência, armazenamento, movimentação interna e saída de materiais do almoxarifado. Como ponto de partida, propõe-se o mapeamento detalhado dos processos atualmente praticados, identificando as etapas realizadas, os responsáveis por cada atividade, os documentos utilizados e os sistemas de controle em uso. Esse mapeamento permitirá uma visão clara e objetiva da situação atual, evidenciando as lacunas e as oportunidades de melhoria que deverão ser abordadas pelos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) a serem elaborados.

Com base no mapeamento realizado, serão elaborados pops para cada processo crítico da gestão de materiais, incluindo o recebimento e a conferência de materiais, o armazenamento e a organização do almoxarifado, a requisição e o controle de saída de materiais para a produção, o processo de compras e avaliação de fornecedores e o tratamento de materiais não conformes. Esses procedimentos deverão ser redigidos em

linguagem clara e acessível, acompanhados de fluxogramas que facilitem a compreensão e a consulta no cotidiano operacional. Todos os POPs deverão ser alinhados aos requisitos da norma ISO 9001:2015 já adotada pela empresa e aprovados pela diretoria antes de sua implantação.

Complementarmente, sugere-se a implantação de um sistema de identificação e rastreabilidade dos materiais por meio de etiquetas codificadas, que permitam o registro preciso de entradas, saídas e localizações dos itens no almoxarifado. Esse sistema de rastreabilidade é especialmente relevante para os materiais críticos à produção, como os diferentes tipos de papel e chapas de papelão, e contribuirá para o atendimento aos requisitos de rastreabilidade exigidos pela ISO 9001:2015. A codificação dos materiais deverá ser integrada ao sistema Omie, já em uso pela empresa, permitindo que todas as movimentações de estoque sejam registradas eletronicamente em tempo real.

4.1.2. IMPLEMENTAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO

O segundo item da proposta contempla a definição e o monitoramento de um painel de indicadores de desempenho da gestão de materiais, a ser acompanhado mensalmente pela diretoria administrativa da empresa. Os indicadores propostos incluem: giro de estoque por categoria de material, índice de ruptura de estoque, prazo médio de ressuprimento por fornecedor, percentual de itens recebidos em conformidade com as especificações técnicas e custo de armazenagem em relação ao faturamento. Para cada indicador, serão definidas metas específicas, mensuráveis e com prazo determinado, que orientarão os esforços de melhoria e permitirão avaliar objetivamente os resultados alcançados ao longo do projeto.

Esses indicadores deverão ser alimentados com dados extraídos do sistema Omie por meio de relatórios gerenciais customizados, a serem configurados em parceria com o suporte técnico do sistema. A análise mensal dos indicadores será realizada em reuniões de gestão com a participação dos responsáveis pelos setores de compras, almoxarifado e produção, criando um fórum de discussão e tomada de decisão que incorpora a perspectiva operacional ao planejamento estratégico da gestão de materiais.

4.1.3. CAPACITAÇÃO DOS COLABORADORES

O terceiro item da proposta refere-se à capacitação dos colaboradores envolvidos nos processos de gestão de materiais. Propõe-se a realização de treinamentos internos focados nos seguintes temas: boas práticas de recebimento, conferência e armazenamento de materiais; utilização correta dos módulos de estoque e compras do sistema Omie; interpretação e aplicação dos POPs elaborados; leitura e uso dos indicadores de desempenho; e conscientização sobre os impactos da gestão inadequada de materiais sobre a qualidade dos produtos e a satisfação dos clientes. Os treinamentos serão ministrados em módulos de duas horas, realizados durante o expediente de trabalho, e terão sua eficácia avaliada por meio de avaliações práticas aplicadas após cada módulo.

Adicionalmente, recomenda-se à empresa a realização de um levantamento sistemático dos fornecedores atuais, com a criação de um cadastro atualizado que contemple critérios objetivos de avaliação relacionados à qualidade dos materiais fornecidos, ao cumprimento de prazos, à flexibilidade de atendimento e ao custo.

Esse cadastro deverá ser revisado semestralmente e utilizado como base para as negociações de compras, favorecendo a fidelização dos melhores fornecedores e a diversificação das fontes de suprimento para os materiais mais críticos à produção. A adoção integrada dessas medidas tem o potencial de transformar a gestão de materiais da J N Alecrim e Cia Ltda. em um diferencial competitivo real e sustentável, alinhado aos padrões de excelência já reconhecidos pela certificação ISO 9001:2015.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa possibilitou analisar de forma detalhada a gestão de materiais da empresa J N Alecrim e Cia Ltda., identificando os principais desafios enfrentados nos processos de controle, armazenamento, movimentação e aquisição de materiais. A partir do diagnóstico organizacional realizado durante as atividades práticas, foi possível compreender que a ausência de processos padronizados e de instrumentos eficazes de controle impactava diretamente a eficiência operacional, ocasionando desperdícios, falhas de rastreabilidade, dificuldades no controle de estoques e aumento dos custos operacionais.

Ao longo do desenvolvimento do projeto, observou-se que a gestão de materiais possui papel estratégico dentro das organizações industriais, principalmente em empresas que dependem da continuidade do fluxo produtivo e da qualidade dos insumos utilizados em seus processos. A pesquisa permitiu integrar os conhecimentos teóricos relacionados à gestão de materiais, planejamento organizacional, indicadores de desempenho e gestão da qualidade com a realidade prática da empresa estudada, contribuindo para uma análise mais ampla e fundamentada da situação encontrada.

Com base nos problemas identificados, foram propostas ações voltadas à estruturação e padronização dos processos de gestão de materiais, à implementação de indicadores de desempenho e à capacitação dos colaboradores envolvidos na cadeia de suprimentos interna. As propostas apresentadas têm como finalidade fortalecer o controle de estoques, melhorar a rastreabilidade dos materiais, reduzir desperdícios, otimizar o planejamento de compras e garantir maior eficiência nos processos operacionais da organização.

Além disso, verificou-se que a utilização adequada do sistema ERP Omie, aliada à implantação de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) e ao acompanhamento contínuo dos indicadores de desempenho, poderá proporcionar maior confiabilidade nas informações gerenciais e auxiliar a diretoria na tomada de decisões estratégicas. Outro aspecto relevante identificado foi a importância da capacitação contínua dos colaboradores, considerando que o fator humano exerce influência direta na eficiência e no sucesso da gestão de materiais.

Dessa forma, propõe-se a implementação gradual das propostas apresentadas neste estudo, acompanhada de avaliações periódicas dos resultados alcançados, permitindo ajustes e melhorias contínuas nos processos. Recomenda-se também o fortalecimento das práticas de controle interno, da avaliação de fornecedores e da cultura organizacional voltada para a qualidade, eficiência e sustentabilidade.

Por fim, a adoção de uma gestão de materiais estruturada e integrada pode representar um importante diferencial competitivo para a J N Alecrim e Cia Ltda., contribuindo para o aumento da produtividade, redução de custos, melhoria da qualidade dos produtos e fortalecimento da posição da empresa no mercado regional. Além de

atender aos objetivos propostos, o estudo também proporcionou aos pesquisadores uma experiência prática relevante, ampliando os conhecimentos acadêmicos e profissionais relacionados à área da Administração e da gestão organizacional.

REFERÊNCIAS

[1] BARBOSA, Diego Moreira; TEIXEIRA, Rogério Marcos Gonçalves. Gestão da qualidade no ambiente organizacional: conceitos, benefícios e ferramentas eficazes. **Revista FT**, [S. l.], 2023. Disponível em: https://revistaft.com.br/gestao-da-qualidade-no-ambiente-organizacional-conceitos-beneficios-e-ferramentas-eficazes/. Acesso em: 02/03/2026.

[2] BERTO, Rodrigo Moraes; NAKANO, Davi Noboru. Sistema de gestão da inovação e transformação digital: em busca de uma abordagem integrada. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 22, e023019, 2023. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbi/a/7vFbCpF6TDDq3qy3jHJ5rRP/. Acesso em: 02/03/2026.

[3] BORGES, Rafael; SILVA, Marcos Antônio. Processo de implantação do sistema de gestão da qualidade ISO 9001 em pequenas e médias empresas. **Revista FT**, [S. l.], 2022. Disponível em: https://revistaft.com.br/processo-de-implantacao-do-sistema-de-gestao-da-qualidade-iso-9001-em-pequenas-e-medias-empresas/. Acesso em: 02/03/2026.

[4] CARVALHO, Ana Paula Ferreira; SANTOS, Cristiane Dias dos; NUNES, Marcos Tadeu. Gestão de pessoas 4.0: adaptando-se à nova geração de colaboradores. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 15, n. 9, 2024. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4169. Acesso em: 02/03/2026.

[5] COSTA, Eduardo; RAMOS, Fernanda. Análise dos benefícios da gestão humanizada de pessoas nas organizações: uma revisão de literatura. **Observatório de la Economía Latinoamericana**, [S. l.], v. 22, n. 8, 2025. Disponível em: https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/11009. Acesso em: 02/03/2026.

[6] DAMIAN, Ieda Pelógia Martins; MORO-CABERO, Manuela. Aplicabilidade de um modelo de gestão do conhecimento voltado à memória organizacional em organizações brasileiras. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 30, e-136598, 2024. Disponível em: https://www.scielo.br/j/eb/a/grZZYxddZgrTKg64T78rSdj/. Acesso em: 02/03/2026.

[7] DE LIMA, Vagner Zelenski; FERNANDES, Adilson José; BAGGIO, Daniel; ANDREOLLI, Nadia Aparecida. Clima organizacional: caracterização dos artigos pesquisados na base de dados Scielo. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, Cascavel, v. 21, n. 40, p. 69–83, 2022. Disponível em: https://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/23467. Acesso em: 02/03/2026.

[8] FIGUEIREDO, Paulo Negreiros. Inovação tecnológica no Brasil: desafios e insumos para políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 55, n. 3, p. 491–510, maio/jun. 2021. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/th4kPMNYksKFkZDwSdWs7Zj/. Acesso em: 02/03/2026.

[9] GOMES, Isabela; ALVES, Bruno; CARDOSO, Marcos. Práticas de responsabilidade social corporativa. **Revista DELOS**, Curitiba, v. 18, n. 66, p. 01–29, 2025. Disponível em: https://ojs.revistadelos.com/ojs/index.php/delos/article/download/4776/2663/10878. Acesso em: 02/03/2026.

[10] GONÇALVES, Renata; SOUZA, Letícia Alves. A importância da cultura e do clima organizacional como estratégia de desempenho empresarial. **Ciências Gerenciais em Foco**, Belo Horizonte, v. 10, n. 7, p. 163–178, jan./jul. 2019. Disponível em: https://revista.uemg.br/index.php/cgf/article/download/3756/2254. Acesso em: 02/03/2026.

[11] JUNIOR, Edilson dos Santos; SILVA, Rafael Barbosa. Mapeamento e categorização das barreiras à Indústria 4.0. **Exacta**, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 870–891, jul./set. 2025. Disponível em: https://periodicos.uninove.br/exacta/article/download/27845/11781/141391. Acesso em: 02/03/2026.

[12] LAPLANE, Mariano; BORGHI, Roberto; TORRACCA, Júlia. Introdução à seção especial sobre a digitalização na indústria. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 22, 2023. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rbi/a/9gR3hhVqY8xcB7DfByVD78f/. Acesso em: 02/03/2026.

[13] LIMA, Viviane Zacariotti; EBERLE, Luciene; BAGGIO, Daniel. Modelos de gestão de pessoas. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 489–508, set./dez. 2021. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/download/54526/37555/166587. Acesso em: 02/03/2026.

[14] LOPES, Henrique Elias Cabral; PEREIRA, Carlos Cesar de Paula; LIMA, Afonso Augusto Teixeira de Freitas. Estratégia competitiva em MPEs: dimensões do processo e suas associações com as estratégias genéricas e funcionais. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 26, n. 2, e3023, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/j/gp/a/DpGT6h8tYCzgsrdRxvnk9zL/. Acesso em: 02/03/2026.

[15] MAGALHÃES, Marco; ANDRADE, Fábio. Integração do sistema de gestão ambiental no sistema de gestão de qualidade em uma indústria de confecções. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 26, n. 2, e3578, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/j/gp/a/x69wQn4TswxRtHqS5SVzZyc/. Acesso em: 02/03/2026.

[16] MEDEIROS, Paulo Roberto. Clima organizacional e bem-estar no trabalho. **InGeTec: Inovação, Gestão & Tecnologia**, Barueri, v. 4, n. 1, 2024. Disponível em: https://www.fatecbarueri.edu.br/revista/index.php/ingetec/article/view/148. Acesso em: 02/03/2026.

[17] MOURA, Gabriela Serafim de; CARDOSO, Vanessa Dias; BRITO, Rafaela Campos. Gestão de recursos humanos sustentável e responsabilidade socioambiental: uma agenda para debates. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 59, n. 6, p. 353–364, nov./dez. 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rae/a/x5kNqDbH6DdxHSfyshpP7xH/. Acesso em: 02/03/2026.

[18] OLIVEIRA, Janaina da Silva; MEDEIROS, Pedro Ferreira; BRITO, Fernanda Cavalcante. Gestão de recursos humanos no setor público. **Id on Line: Revista de Psicologia**, [S. l.], v. 16, n. 61, p. 482–499, 2022. Disponível em: https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3500. Acesso em: 02/03/2026.

[19] PEREIRA, Ana Beatriz; SANTOS, Roberta Carvalho. Gestão estratégica em frigoríficos: aplicação da análise SWOT na etapa de armazenagem e expedição. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 26, n. 2, e3079, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/j/gp/a/yK5NnCqXzzyMJ3nYxz8qQjD/. Acesso em: 02/03/2026.

[20] PINHEIRO, Rodrigo Gomes; SOARES, André Luiz. Capacidades dinâmicas para gestão de *stakeholders*. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 488–502, jul./ago. 2022. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/WbJPcZSL4BwzzBnHWr9txqP/. Acesso em: 02/03/2026.

[21] RIBEIRO, Carla Simone; SILVA, Gilberto Tadeu; FERREIRA, Marcos Roberto. Cultura e clima no contexto organizacional. **Revista Tópicos**, [S. l.], out. 2025. Disponível em: https://revistatopicos.com.br/artigos/cultura-e-clima-organizacional-no-contexto-da-organizacao. Acesso em: 02/03/2026.

[22] RIBEIRO, Leandro G. G.; SAMPAIO, José Adércio Leite. A importância da responsabilidade social corporativa. **SciELO em Perspectiva: Humanas**, São Paulo, dez. 2023. Disponível em: https://humanas.blog.scielo.org/blog/2023/12/06/a-importancia-da-responsabilidade-social-corporativa/. Acesso em: 02/03/2026.

[23] SILVA, Alexandre Roberto; OLIVEIRA, Marcelo Ferreira. A configuração da organização e sua relação com o planejamento estratégico formal e emergente. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 13–29, jan./mar. 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/TQVjrVrrzS7cDTBbFYPXHcm/. Acesso em: 02/03/2026.

[24] SILVA, Daniele; MENEZES, Cláudia; REZENDE, Carlos. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional. **Revista Acadêmica Sumaré – Gestão**, [S. l.], v. 1, maio 2022. Disponível em: https://sumare.edu.br/revista-academica/artigos/gestao/2022-v1/Edi%C3%A7%C3%A3o%20maio.2022_GEST_artigo%204_Responsabilidade%20social%20empresarial%20e%20sustentabilidade%20organizacional.pdf. Acesso em: 02/03/2026.

[25] SILVA, Rodrigo Bezerra; DIAS, Adriana Ferreira; SEGUNDO, Paulo Henrique. O desenvolvimento tecnológico e de inovação em gestão do conhecimento. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 20, n. 1, e2024043, 2024. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rdbci/a/cGGCJpdbpxpnw3cXbWKB78y/. Acesso em: 02/03/2026.

Capítulo 4

A implementação da padronização dos processos operacionais no setor de manutenção na empresa Baiano Diesel

Karina Souza da Silva[1]
Raiane da Silva Pereira[2]
Renata Guerreiro Garcia[3]
Wenderson Pinto Farias[4]

Resumo: O método procedimento configura se como um importante instrumento de gestão organizacional, contribuindo para a padronização das atividades, o controle operacional e a melhoria contínua dos processos internos. Nesse contexto, o presente projeto de intervenção foi desenvolvido na empresa Baiano Diesel, a partir do diagnóstico organizacional realizado na disciplina Prática I/TCC II, no qual foi identificada como área crítica o setor de Método Procedimento. O estudo delimita se à implementação da padronização dos processos operacionais no setor de manutenção da organização. O objetivo geral da pesquisa consiste em implementar a padronização dos processos operacionais no setor de manutenção da empresa. Como objetivos específicos, buscou se identificar como ocorre o desenvolvimento do método procedimento nas rotinas operacionais existentes e sua conformidade com os procedimentos estabelecidos; verificar de que forma será realizada a implementação do processo de padronização operacional para eliminação de falhas inesperadas e baixa produtividade; e propor a implementação da padronização dos processos operacionais no setor de manutenção. A pesquisa foi norteada pela seguinte problemática: como implementar a padronização dos processos operacionais no setor de manutenção da empresa Baiano Diesel? A hipótese levantada considera que a implementação de métodos e procedimentos padronizados poderá contribuir para maior organização das atividades, controle dos processos e aumento da eficiência operacional da empresa. O estudo fundamentou se, principalmente, nos aportes teóricos de Idalberto Chiavenato, Antonio Carlos Gil, Eva Maria Lakatos, Marina de Andrade Marconi, Antonio Cesar Amaru Maximiano, Vicente Falconi Campos e Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira, os quais abordam conceitos relacionados à gestão de processos, planejamento estratégico, método procedimento e qualidade organizacional. Conclui se que a proposta de intervenção poderá proporcionar melhorias significativas na execução das atividades operacionais, contribuindo para a redução de falhas, desperdícios e retrabalhos, além de favorecer o aumento da produtividade e da competitividade organizacional.

Palavras chave: Método procedimento. Padronização de processos. Gestão operacional. Eficiência organizacional. Manutenção.

---

[1] Acadêmica do curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO. Artigo apresentado como nota final da disciplina de Prática II.
[2] Acadêmica do curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO. Artigo apresentado como nota final da disciplina de Prática II.
[3] Acadêmica do curso de Administração do Centro Universitário FAMETRO. Artigo apresentado como nota final da disciplina de Prática II.
[4] Docente do curso de Administração/Ciências Contábeis do Centro Universitário FAMETRO.

INTRODUÇÃO

A busca por maior eficiência operacional tem levado as organizações a investirem na padronização de processos como estratégia para garantir qualidade, produtividade e controle das atividades desenvolvidas. Nesse contexto, a padronização dos processos operacionais tornou se um elemento essencial para empresas que desejam manter se competitivas e reduzir falhas em suas rotinas de trabalho. O presente projeto de intervenção foi desenvolvido na empresa Baiano Diesel, localizada na cidade de Manaus, atuante no ramo de manutenção e reparação mecânica diesel. A pesquisa surgiu a partir do diagnóstico organizacional realizado na disciplina Prática I/TCC II, no qual foi identificada como área crítica o setor de operacional, evidenciando a ausência de processos formalizados e padronizados nas atividades de manutenção.

Durante a realização do diagnóstico organizacional, observou se que as atividades operacionais da empresa eram executadas de forma assistemática, sem manuais, fluxogramas ou procedimentos padronizados, ocasionando inconsistências na execução dos serviços, retrabalhos, desperdício de recursos e dificuldades no controle operacional. Diante dessa realidade, formulou se a seguinte problemática: como implementar a padronização dos processos operacionais no setor de manutenção da empresa Baiano Diesel na cidade de Manaus? A hipótese levantada considera que a implementação de procedimentos padronizados poderá contribuir para a organização das atividades, maior controle dos processos e aumento da eficiência operacional da organização.

O objetivo geral deste projeto consiste em implementar a padronização dos processos operacionais no setor de manutenção da empresa. Como objetivos específicos, buscou se identificar como ocorre o processo de padronização nas rotinas operacionais existentes e sua conformidade com os procedimentos estabelecidos; verificar de que forma será realizada a implementação do processo de padronização operacional para eliminar falhas inesperadas e baixa produtividade; e propor a implementação da padronização dos processos operacionais no setor de manutenção da empresa. Dessa forma, o estudo busca contribuir para a melhoria contínua das atividades operacionais e para o fortalecimento da gestão organizacional.

A escolha da temática justifica se pela necessidade identificada durante o diagnóstico organizacional de estruturar melhor os métodos e procedimentos operacionais da empresa, visando maior eficiência, qualidade e segurança na execução dos serviços de manutenção diesel. Para a área da Administração, o estudo demonstra relevância ao aplicar conceitos relacionados à gestão de processos, planejamento estratégico e qualidade organizacional em um contexto empresarial real, reforçando o papel do administrador como agente de melhoria contínua dentro das organizações. Para a empresa, os benefícios esperados envolvem a redução de falhas operacionais, diminuição de retrabalhos, melhoria da produtividade e fortalecimento da competitividade no mercado. Para os acadêmicos, a pesquisa possibilita a integração entre teoria e prática, proporcionando experiências voltadas à análise organizacional, planejamento e tomada de decisão. Já para a sociedade e os clientes, a relevância está relacionada à prestação de serviços mais eficientes, seguros e padronizados, contribuindo para maior confiabilidade e qualidade nos serviços oferecidos pela organização.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA DOS MÉTODOS ORGANIZACIONAIS NAS EMPRESAS

Segundo Oliveira (2015, p. 115), “os métodos organizacionais referem se ao conjunto de procedimentos e práticas adotadas pelas organizações para padronizar atividades, visando maior eficiência e controle dos processos”.

Nesse sentido, os métodos organizacionais constituem um elemento fundamental para o funcionamento eficiente das empresas, uma vez que estabelecem diretrizes claras para a execução das atividades, promovendo uniformidade e redução de falhas operacionais.

A definição de métodos adequados permite que as tarefas sejam realiza das de forma estruturada, garantindo maior previsibilidade nos resultados e melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. Além disso, a padronização das rotinas contribui diretamente para a melhoria da qualidade dos serviços e para o aumento da produtividade organizacional.

Os métodos organizacionais também desempenham um papel estratégico dentro das empresas, pois auxiliam na tomada de decisões, no controle das atividades e na adaptação às mudanças do ambiente competitivo. Organizações que adotam métodos bem definidos conseguem responder de maneira mais ágil às demandas do mercado, mantendo se competitivas e alinhadas às exigências dos clientes. Nesse contexto, a utilização de ferramentas de gestão, como fluxogramas, manuais de procedimentos e indicadores de desempenho, reforça a importância da formalização dos processos organizacionais.

Segundo Gonçalves (2000, p. 14):

> Os processos organizacionais são conjuntos de atividades inter relacionadas que transformam insumos em resultados, devendo ser definidos, estruturados e padronizados para garantir maior eficiência, qualidade e controle nas operações. A formalização desses processos permite melhor compreensão das rotinas e contribui para a melhoria contínua dentro das organizações.

Dessa forma, observa se que os métodos organizacionais estão diretamente relacionados à estruturação dos processos internos, sendo essenciais para a organização das atividades e para o alcance dos objetivos empresariais.

A ausência de métodos bem definidos pode gerar retrabalho, desperdício de recursos e inconsistência nos resultados, enquanto sua aplicação adequada favorece a eficiência operacional e a competitividade da empresa no mercado.

Portanto, a adoção de métodos organizacionais bem estruturados torna se indispensável para garantir a padronização e o desempenho eficaz das operações.

1.2. FERRAMENTAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS OPERACIONAIS

Segundo Chiavenato (2014, p. 211), “as ferramentas administrativas são instrumentos que auxiliam na organização e padronização das atividades, permitindo maior controle, eficiência e qualidade na execução dos processos”.

Nesse contexto, a implementação da padronização de processos operacionais depende da utilização de ferramentas gerenciais que possibilitem a organização, o controle e a melhoria contínua das atividades. Entre as principais ferra mentas utilizadas destacam se os Procedimentos Operacionais Padronizados (POPs), os fluxogramas e os checklists, que auxiliam na formalização das rotinas e na definição clara das etapas de execução dos serviços.

Os POPs têm como finalidade documentar detalhadamente cada atividade, estabelecendo um passo a passo que deve ser seguido pelos colaboradores, garantindo assim maior consistência na realização das tarefas. Já os fluxogramas permitem a visualização do fluxo de processos, facilitando a identificação de gargalos, falhas e oportunidades de melhoria. Os checklists, por sua vez, funcionam como instrumentos de verificação, assegurando que todas as etapas do processo sejam cumpridas corretamente.

Segundo Campos (2004, p. 56):

> A padronização é um dos pilares da gestão da qualidade, sendo fundamental para garantir que os processos sejam executados de forma consistente e previsível. O autor destaca que, ao estabelecer padrões claros e bem definidos, a organização reduz a variabilidade dos processos, melhora a qualidade dos produtos e serviços e aumenta a eficiência operacional. Além disso, a utilização de ferramentas como instruções de trabalho, fluxogramas e controles operacionais contribui para a disseminação do conhecimento e para a melhoria contínua das atividades.

Dessa forma, verifica se que as ferramentas de padronização desempenham papel essencial na organização dos processos operacionais, permitindo maior controle, clareza e eficiência na execução das atividades. Sem a utilização dessas ferramentas, os processos tendem a ser realizados de forma informal e sem um padrão definido, o que pode gerar falhas, retrabalho e desperdício de recursos. Nesse sentido, conforme ressalta Campos (2004, p.56), a padronização associa da ao uso de ferramentas adequadas contribui diretamente para a melhoria da qualidade e do desempenho organizacional. Portanto, a adoção dessas ferra mentas torna se indispensável para garantir a eficácia dos processos e a competitividade da organização.

1.3. LEGISLAÇÃO COMO ELEMENTO DE CONTROLE NA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS OPERACIONAIS

Segundo Oliveira (2015, p. 93), “as organizações devem atuar em conformidade com normas e legislações vigentes, garantindo que seus processos sejam executados de maneira segura, eficiente e dentro dos padrões exigidos”.

Nesse contexto, a legislação exerce um papel fundamental como elemento de controle na padronização dos processos operacionais, uma vez que estabelece diretrizes, normas e requisitos que devem ser seguidos pelas organizações. A conformidade legal não apenas assegura o cumprimento das obrigações jurídicas, mas também contribui para a organização interna dos processos, promovendo maior segurança nas operações e redução de riscos.

Dessa forma, a padronização dos procedimentos torna se uma necessidade não apenas gerencial, mas também legal, especialmente em setores que envolvem atividades técnicas, como o de manutenção.

Nesse sentido, de acordo com Chiavenato (2014, p.15), “as organizações estão inseridas em um ambiente regido por normas e regulamentos que orientam o comportamento organizacional e estabelecem padrões de atuação”. Esses ele mentos são fundamentais para garantir disciplina, controle e eficiência nas atividades, além de contribuir para a formalização dos processos e para a padronização das rotinas operacionais.

Dessa forma, verifica se que a legislação atua como um instrumento de controle e orientação das práticas organizacionais, influenciando diretamente a padronização dos processos operacionais. A ausência de conformidade com normas legais pode gerar penalidades, prejuízos financeiros e comprometer a imagem da organização no mercado.

Nesse sentido, conforme destaca Maximiano (2014, p.10), “o cumprimento de normas e regulamentos é essencial para garantir o funcionamento adequado das organizações e a redução de incertezas no ambiente empresarial". Portanto, a legislação, aliada à padronização de processos, contribui para a eficiência, segurança e sustentabilidade das operações organizacionais.

1.4. OS IMPACTOS DA PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Campos (2004, p. 73), “a padronização é essencial para garantir a estabilidade dos processos, permitindo que as atividades sejam executadas com qualidade, segurança e previsibilidade”.

Nesse contexto, a padronização de processos operacionais gera impactos significativos no desempenho das organizações, especialmente no que se refere à eficiência, qualidade e controle das atividades. Ao estabelecer procedimentos claros e bem definidos, a empresa consegue reduzir a variabilidade na execução das tarefas, minimizar erros e retrabalhos, além de otimizar o uso dos recursos disponíveis. Esses fatores contribuem diretamente para o aumento da produtividade e para a melhoria contínua dos processos, tornando a organização mais competitiva no mercado.

Além disso, a padronização favorece a organização interna, proporcionando maior clareza nas responsabilidades e facilitando o treinamento e a integração de novos colaboradores.

Nesse sentido, conforme destaca Chiavenato (2014, p.10), “a definição de normas e procedimentos contribui para o alinhamento das atividades organizacionais, promovendo maior controle e eficiência na execução das operações”. A padronização também fortalece a comunicação interna, uma vez que todos os colaboradores passam a seguir um mesmo padrão de atuação.

Outro aspecto relevante da padronização de processos está relacionado à possibilidade de mensuração e análise de desempenho. Quando os processos são padronizados, torna se mais fácil identificar falhas, monitorar resultados por meio de indicadores e implementar ações corretivas de forma mais eficaz.

Isso permite que a organização desenvolva uma cultura voltada para da dos e evidências, favorecendo a tomada de decisões mais assertivas e estratégicas. Além disso, a padronização serve como base para a implementação de metodologias de melhoria contínua, como ciclos de qualidade e gestão por processos.

Dessa forma, observa se que os impactos da padronização vão além da melhoria operacional, influenciando diretamente a qualidade dos serviços prestados e a satisfação dos clientes. A ausência de processos padronizados pode comprometer a confiabilidade das operações e gerar prejuízos financeiros, enquanto sua implementação adequada promove maior estabilidade e segurança organizacional.

Assim, conforme ressalta Maximiano (2014, p.16), “a adoção de práticas organizacionais estruturadas é fundamental para garantir melhores resultados e maior eficiência no ambiente empresarial”. Portanto, a padronização de processos configura se como um elemento estratégico para o desenvolvimento e a sustentabilidade das organizações.

2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Manutenção e Reparação CB Mecânica Diesel Ltda, registrada sob o CNPJ nº 33.490.407/0001-01, atua na cidade de Manaus (AM) desde 2019, oferecendo serviços especializados em manutenção e reparação de veículos automotores a diesel. Ela é amplamente reconhecida pelo nome fantasia Baiano Diesel, em referência ao apelido de seu sócio fundador e atual administrador, Jefferson Moreira Marinho. Classificada como Empresa de Pequeno Porte (EPP) e localizada na Avenida Nossa Senhora da Conceição, nº 1630, bairro Jorge Teixeira, a organização integra o segmento de serviços automotivos, sendo reconhecida pela qualidade técnica, confiabilidade e atendimento personalizado.

A Baiano Diesel destaca-se pela diversidade e qualidade dos serviços prestados, que abrangem manutenção de veículos em geral, serviços mecânicos de caminhões, sistemas elétricos, reparos em motores, caixa de marcha, sistema de Arla e injeção eletrônica. Além dessas especialidades, a empresa realiza trabalhos em sistemas hidráulicos e pneumáticos, bem como lanternagem, pintura, alinhamento, balanceamento, borracharia e lavagem automotiva. Essa ampla gama de serviços permite atender com eficiência tanto clientes pessoa física quanto empresas parceiras, garantindo soluções completas e integradas no setor automotivo.

Com o passar dos anos, a empresa ampliou sua atuação ao incluir o comércio de peças, acessórios, materiais elétricos, ferragens e ferramentas, agregando novas fontes de receita e oferecendo um atendimento mais completo e ágil. Essa diversificação possibilitou à Baiano Diesel centralizar diferentes tipos de serviços e produtos em um único local, proporcionando conveniência, economia de tempo e maior qualidade no atendimento aos clientes.

Atualmente, a empresa conta com estrutura física composta por oficina, almoxarifado, setor administrativo e área de exposição de peças, o que garante organização e eficiência nas operações. Aliando competência técnica, atendimento

personalizado e flexibilidade para acompanhar as exigências do mercado automotivo, a Baiano Diesel busca consolidar-se como referência regional em soluções integradas para veículos e maquinários, mantendo o compromisso com a excelência, eficiência e satisfação de seus clientes.

A Manutenção e Reparação CB Mecânica Diesel Ltda, foi fundada em 2019, fruto da iniciativa dos sócios Jefferson Moreira Marinho e José Nivaldo, que já atuavam juntos de forma informal no segmento de manutenção de veículos à diesel. A empresa surgiu com o propósito de oferecer serviços especializados em manutenção e reparação de veículos pesados, com foco em caminhões, abrangendo motores, sistemas de injeção eletrônica e demais componentes técnicos relacionados.

As atividades tiveram início em um galpão alugado no bairro Cidade de Deus, em Manaus, onde os dois sócios concentravam seus esforços tanto na execução dos serviços quanto na administração do negócio. Com o passar do tempo e o reconhecimento pela qualidade e confiabilidade dos atendimentos, a Baiano Diesel expandiu sua carteira de clientes e diversificou os serviços prestados, incorporando áreas de mecânica, elétrica, eletrônica e diagnósticos por scanner (raster). Esses diferenciais consolidaram sua reputação como uma empresa comprometida com o profissionalismo, o preço justo e o atendimento eficiente.

Após a saída do sócio José Nivaldo, há cerca de dois anos, a administração passou a ser conduzida exclusivamente por Jefferson Moreira Marinho, que mantém o foco na gestão técnica e operacional da oficina. Atualmente, a empresa conta com três colaboradores contratados, devidamente capacitados para atender às demandas de diagnóstico e reparo de sistemas mecânicos, elétricos e eletrônicos. Além de ampliar o atendimento a clientes pessoa física, a Baiano Diesel também fortaleceu parcerias comerciais com empresas locais, o que contribuiu para o aumento da credibilidade e para o posicionamento competitivo da marca no setor de manutenção automotiva.

Com planos voltados ao crescimento sustentável, a Baiano Diesel projeta modernizar seus processos, investir em capacitação técnica e expandir suas operações, buscando consolidar-se como referência regional em soluções automotivas a diesel. A empresa mantém como prioridade o comprometimento com a qualidade dos serviços e a satisfação plena de seus clientes, valores que têm guiado sua trajetória desde a fundação.

3. METODOLOGIA

3.1. DO PONTO DE VISTA DOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

A pesquisa proposta deste projeto será delineada pelo Método de Estudo de Caso.

O Estudo de Caso, segundo Yin (2015, p. 32), “é uma investigação empírica que examina um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. Esta abordagem permite uma análise detalhada da realidade organizacional da Baiano Diesel, possibilitando a compreensão profunda dos processos que necessitam de padronização.

Outros dois procedimentos técnicos que serão adotados: Pesquisa Bibliográfica e a Pesquisa Documental.

A Pesquisa Bibliográfica, conforme define Gil (2017, p. 44), “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. A utilização deste procedimento é fundamental para dar sustentação teórica ao trabalho, recorrendo a saberes já consolidados em obras impressas, periódicos acadêmicos e bases de dados digitais. Isso garante que a análise técnica esteja alinhada com as melhores práticas e conceitos da administração moderna.

Também será adotada a Pesquisa Documental que, de acordo com Lakatos e Marconi (2017, p. 150), utiliza fontes de dados que ainda não receberam um tratamento analítico.

Nota-se que este recurso investigativo foca em registros que ainda não passaram por uma interpretação científica, como atas, relatórios internos e documentos organizacionais. Ao examinar esse material bruto, o pesquisador consegue extrair evidências reais sobre os processos vigentes antes de qualquer tratamento estatístico ou acadêmico.

3.2. QUANTO AO MÉTODO DE OBSERVAÇÃO

3.2.1. OBSERVAÇÃO DIRETA

Segundo Richardson (2017, p. 139), a observação direta permite ao pesquisador identificar aspectos da realidade que não são revelados em entrevistas ou documentos, pois ocorre no momento exato em que os fatos acontecem.

A presença dos pesquisadores no ambiente onde os fenômenos ocorrem cria a oportunidade de verificar comportamentos e rotinas em tempo real. Uma vez que o objeto de estudo seja um processo atual e vivo, a observação torna-se uma fonte essencial de provas, permitindo o registro fiel de como as atividades operacionais e os fluxos de trabalho são executados na prática cotidiana.

3.3. QUANTO AOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

3.3.1. ANÁLISE DOCUMENTAL

Segundo Lakatos e Marconi (2017, p. 150), “a análise documental foca em fontes que podem ser examinadas para extrair novas informações e interpretações”.

A utilização de registros documentais é fundamental em qualquer estudo de caso, pois oferece uma base sólida de evidências que podem assumir diversas formas, desde relatórios técnicos até registros de rotina. Ao estabelecer um plano claro para coletar esses dados escritos, o pesquisador consegue cruzar informações e dar muito mais credibilidade e valor às provas obtidas por meio de outras fontes de pesquisa.

3.3.2. ENTREVISTA

De acordo com GIL (2017, p. 109), “a entrevista é uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obter os dados que interessam à investigação”.

Esta ferramenta representa uma das formas mais ricas de coletar informações em um estudo de caso. Ao dialogar com pessoas estrategicamente escolhidas (informantes

chave), o pesquisador consegue explorar os objetivos do projeto de forma qualitativa. É recomendável que essa coleta não se limite a poucas opiniões, permitindo uma análise mais profunda e detalhada sobre as percepções dos envolvidos no processo.

3.3.3. QUESTIONÁRIO

Segundo GIL (2017, p. 121), "o questionário pode ser definido como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos ou interesses".

É um instrumento eficaz para coletar dados objetivos. Por ser quantitativo, facilita a organização e visualização dos resultados através de recursos estatísticos.

4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

A partir do diagnóstico organizacional, evidenciou-se a área de manutenção como a área mais crítica da organização, em específico o item Métodos e Procedimentos (dos 10 Ms), em virtude de a empresa não apresentar uma sequência lógica e formalizada das atividades de manutenção, com rotinas executadas de forma assistemática, impedindo um melhor aproveitamento da capacidade técnica da equipe, entre outros aspectos considerados negativos para uma eficiente operacionalização dos processos organizacionais.

A organização apresenta um histórico de excelência técnica e compromisso com a missão e valores definidos, mas também alguns pontos críticos, tais como a ausência de manuais de instrução, falta de padronização nas ordens de serviço e execução de tarefas baseada apenas no conhecimento individual dos mecânicos, o que compromete a produtividade, pois os colaboradores não seguem uma sequência contínua e uniforme no fluxo do processo de reparação diesel. No setor de atendimento, os registros são realizados, mas a integração com o setor operacional é deficitária devido à falta de documentos padronizados.

A padronização inadequada dos processos contribui para o desperdício de recursos organizacionais, causando aumento de retrabalhos e possíveis atrasos nas entregas, ocasionando prejuízo financeiro e dificultando o alcance da lucratividade e sustentabilidade da organização. Daí surgiu o problema: como implementar a padronização dos processos operacionais no setor de manutenção da Baiano Diesel para otimizar os resultados?

Para a resolução do problema definiu-se como objetivo geral implementar a padronização dos processos operacionais no setor de manutenção da empresa Baiano Diesel na cidade de Manaus, e como objetivos específicos, identificar como se desenvolve o processo de padronização nas rotinas operacionais existentes na organização e sua conformidade com os procedimentos estabelecidos; verificar de que forma será realizada a implementação do processo de padronização operacional para eliminar falhas inesperadas e baixa produtividade, e propor a implementação de padronização dos processos operacionais no setor de manutenção na empresa.

A Sugestão de intervenção consiste na elaboração de um manual de Procedimentos Operacionais Padronizados (POPs) e na criação de fluxogramas de trabalho. Essa medida visa documentar o conhecimento técnico e transformá-lo em um guia oficial, garantindo

que as manutenções sigam um critério de qualidade uniforme, independentemente de quem as execute.

O setor da empresa onde as atividades serão efetuadas é o de Manutenção. Este local foi escolhido por concentrar o núcleo produtivo da Baiano Diesel e apresentar os principais gargalos de fluxo, sendo o ponto estratégico para a aplicação das melhorias de métodos e procedimentos.

Para execução das atividades de proposta de solução, a atividade 1 a ser executada será o mapeamento dos processos atuais de manutenção pelos pesquisadores, onde serão identificadas todas as etapas do fluxo de trabalho. A atividade 2 consiste na identificação de inconsistências e falhas de fluxo, que será executada em conjunto com os gestores da organização. Estas atividades têm como público-alvo os próprios colaboradores e a gestão da empresa, visando diagnosticar os gargalos que prejudicam a produtividade. Estas etapas serão efetuadas durante oito dias (5 dias para o mapeamento e 3 para a análise) e sem custos, pois os pesquisadores e a equipe interna realizarão as tarefas.

A atividade 3, que é a elaboração dos Procedimentos Operacionais Padronizados (POPs), e a atividade 4, referente à criação de checklists e formulários de controle, visam formalizar o conhecimento técnico da oficina. O público-alvo são os colaboradores do setor de manutenção, que passarão a ter guias claros para a execução dos serviços. Para a execução destas atividades, será necessário um período de quinze dias (10 para os POPs e 5 para os checklists), sendo estas realizadas pelos alunos pesquisadores, o que não irá gerar custos para a empresa.

Assim, por meio de um planejamento, as atividades de finalização da proposta seguirão o roteiro estabelecido. No bloco final de dez dias, será executada a atividade 5, que compreende o treinamento da equipe para a adoção dos novos padrões, seguida da atividade 6, que trata da implementação prática dos processos padronizados no setor de manutenção. Por fim, a atividade 7 consistirá no monitoramento e avaliação contínua dos resultados obtidos, visando ajustes e melhoria contínua. O público-alvo serão todos os colaboradores do setor operacional, os quais serão beneficiados com um ambiente de trabalho mais organizado, com melhor aproveitamento do tempo e maior segurança técnica.

O objetivo dessa proposta de solução é estabelecer uma cultura de padronização e rigor técnico no processo de manutenção na Baiano Diesel, transformando rotinas informais em processos documentados e eficientes. Com isso, busca-se elevar o desempenho da equipe operacional e garantir que a execução dos serviços de manutenção diesel ocorra com o máximo de precisão e qualidade.

Essa melhoria proporcionará à organização uma redução significativa no desperdício de tempo e materiais, refletindo diretamente na diminuição de custos e no aumento da lucratividade. Além disso, a padronização fortalecerá a imagem da empresa no mercado, entregando maior confiabilidade aos clientes e assegurando uma operação mais sustentável e competitiva.

4.1. PLANEJAMENTO DA SOLUÇÃO DO PROJETO

Segundo Maximiano (2014, p. 115), "seja você um empreendedor abrindo um negócio ou fazer parte de uma empresa amadurecida, você precisará de um processo de planejamento para lhe indicar a direção certa e para guiá-lo ao longo do caminho". Assim,

por meio de um planejamento as atividades referentes à proposta de solução seguirão um roteiro, no qual será executado primeiro: a atividade de mapeamento dos processos atuais de manutenção, seguida pela identificação de inconsistências e falhas de fluxo.

O público-alvo serão os colaboradores e gestores que se beneficiarão com o diagnóstico detalhado das rotinas operacionais. Eles participarão das atividades de levantamento com a duração total de oito dias, o que não irá gerar custos, pois estes executarão as atividades em conjunto com os pesquisadores. Posteriormente, será realizada a atividade de elaboração dos Procedimentos Operacionais Padronizados (POPs), a criação de checklists e formulários de controle, além do treinamento da equipe para adoção dos novos padrões. Também ocorrerá a implementação prática dos processos no setor de manutenção e o monitoramento contínuo dos resultados obtidos.

O público-alvo será os colaboradores, os quais serão beneficiados com um ambiente de trabalho mais organizado, com melhor aproveitamento do tempo e melhores resultados nos serviços de mecânica diesel. Para a execução destas atividades será necessário um período de vinte e cinco dias, sendo estas realizadas pelos próprios colaboradores e pesquisadores, o que não irá gerar custos, conforme tabela abaixo:

Distribuição de atividades

Item	Atividades	Público-Alvo	Duração	Custo
1	Mapeamento dos processos atuais de manutenção.	Colaboradores	8 dias	R$ 0,00
2	Identificação de inconsistências e falhas de fluxo.	Gestores	8 dias	R$ 0,00
3	Elaboração dos Procedimentos Padronizados (POPs).	Pesquisadores	15 dias	R$ 0,00
4	Criação de Checklists e formulários de controle.	Pesquisadores	15 dias	R$ 0,00
5	Treinamento da equipe para adoção dos padrões.	Colaboradores	10 dias	R$ 0,00
6	Implementação dos processos no setor de manutenção.	Colaboradores	10 dias	R$ 0,00
7	Monitoramento e avaliação contínua dos resultados.	Todos	10 dias	R$ 0,00
	TOTAL		76 dias	R$ 0,00

Fonte: GARCIA, SILVA e VIEIRA, 2026.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho possibilitou compreender a relevância do tema abordado dentro do contexto organizacional contemporâneo, evidenciando como as práticas analisadas contribuem para o desenvolvimento e melhoria dos processos administrativos e operacionais das empresas. A pesquisa permitiu relacionar os conceitos teóricos estudados com situações práticas, demonstrando a importância do planejamento, da comunicação e da gestão eficiente para alcançar melhores resultados organizacionais.

Os objetivos propostos foram alcançados ao longo do estudo, uma vez que foi possível analisar os principais aspectos relacionados à temática, identificar desafios enfrentados pelas organizações e apresentar alternativas que podem contribuir para a otimização das atividades desenvolvidas. Além disso, o trabalho evidenciou a necessidade de adaptação constante das empresas diante das mudanças tecnológicas, econômicas e sociais presentes no mercado atual.

Durante a realização da pesquisa, observou-se que a utilização de métodos e procedimentos adequados auxilia diretamente na tomada de decisões, no controle das operações e na melhoria do desempenho organizacional. Dessa forma, torna-se evidente que investir em estratégias eficientes e em processos bem estruturados representa um diferencial competitivo para as organizações.

Como limitação da pesquisa, destaca-se a restrição de acesso a determinadas informações e materiais específicos sobre o tema, além do curto período disponível para aprofundamento em alguns aspectos analisados. Assim, sugere-se que futuras pesquisas explorem novas abordagens relacionadas ao assunto, ampliando a análise e contribuindo para o desenvolvimento acadêmico e profissional na área de Administração.

Por fim, conclui-se que o estudo agregou conhecimentos relevantes tanto para a formação acadêmica quanto para a compreensão prática do tema, proporcionando uma visão mais ampla sobre os desafios e oportunidades existentes no ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

[1] CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC**: controle da qualidade total no estilo japonês. Nova Lima: INDG, 2004.

[2] CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

[3] GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

[4] LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

[5] MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração**: introdução à teoria geral da administração. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2014.

[6] OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

[7] YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

www.poisson.com.br
contato@poisson.com.br

@editorapoisson

editorapoisson